

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

INDIVIDUALISTICKÝ A KOMUNITNÍ PŘÍSTUP KE ZNALOSTEM

Případová studie Skandinávské státy

Diplomová práce

Autor: Bc. Markéta Matoušová

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová Ph.D.

Olomouc 2013

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

Studijní program: Humanitní studia
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Anglická filologie - Aplikovaná ekonomická studia
(AF-AE)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. MATOUŠOVÁ Markéta	Erbenova 218, Staré Město	F090279

TÉMA ČESKY:

Individualistický a komunitní přístup ke znalostem. (Případová studie Skandinávské státy)

NÁZEV ANGLICKY:

Individualistic and Community Approaches to Knowledge. (Case Study Scandinavian Countries)

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Řízení znalostí: úvod do problematiky.
2. Případová studie: Individualistický a komunitní přístupy ke znalostem ve Skandinávských zemích.
3. Srovnání jednotlivých kultur.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

BUREŠ, Vladimír a kol.: Management znalostí. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009.
BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění. Praha: Grada, 2007.
LEISSMANN, Konrad Paul. Teorie nevzdělanosti. Praha: Nakladatelství Academia, 2008.
MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007.
MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v praxi. Praha: Professional Publishing, 2004.
ROSINSKI, Philippe. Koučování v multikulturním prostředí. Praha: Management Press, 2009.
SEDLÁČEK, Tomáš. Ekonomie dobra a zla. Praha: Nakladatelství 65. pole, 2009.
ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. Praha: Grada, 2009.

Podpis studenta:



Datum: 20.5.2010

Podpis vedoucího práce:



Datum: 20.5.2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Individualistický a komunitní přístup ke znalostem – Případová studie Skandinávské státy“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne. 10. 4. 2013

Podpis

Děkuji vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové Ph.D.
za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

1 Úvod	7
2 Význam znalostí ve společnosti	10
2.1. Data, informace, znalost	10
2.1.1 Explicitní a tacitní charakter znalosti	11
2.2 Informační, znalostní a kreativní společnost	12
2.3 Kultura a její vliv na chápání znalostí	15
2.4 Dimenze kultur dle Hofstedeho	17
2.4.1 Individualistická společnosti a její přístup ke znalostem	20
2.4.2 Komunitní společnost a její přístup ke znalostem	21
2.5 Management znalostí	22
2.5.1 Techniky předávání explicitních znalostí	24
2.5.2 Techniky předávání tacitních znalostí	24
3 Přístup Severských zemí ke znalostem	27
3.1 Kulturní specifika severských zemí	28
3.1.1 Řeč a společnost	28
3.1.2 Náboženství a společnost	29
3.1.3 Sociální politika a společnost	29
3.2 Dotazník kulturních odlišností a jeho interpretace	30
3.2.1 Struktura dotazníku	31
3.3 Dánsko: výsledky dotazníku a Hofstedeho index individualismu	33
3.3.1 Hofstedeho hodnocení dimenzí Dánské kultury	33
3.3.2 Analýza výsledků dotazníku kulturních odlišností Dánska	34
3.4 Norsko: výsledky dotazníku a Hofstedeho index individualismu	40
3.4.1 Hofstedeho hodnocení dimenzí Norské kultury	40

3.4.2	Analýza výsledků dotazníku kulturních odlišností Norska.....	40
3.5	Švédsko: výsledky dotazníku a Hofstedeho index individualismu	47
3.5.1	Hofstedeho hodnocení dimenzí Švédské kultury	47
3.5.2	Analýza výsledků dotazníku kulturních odlišností Švédska	48
3.6	Finsko: výsledky dotazníku a Hofstedeho index individualismu	54
3.6.1	Hofstedeho hodnocení dimenzí Finské kultury	54
3.6.2	Analýza výsledků dotazníku kulturních odlišností Finska.....	55
3.7	Interpretace výsledků dotazníku pro Skandinávské státy	62
3.7.1	Index individualismu dle Hofstedeho ve Skandinávských zemích.....	72
3.7.2	Porovnání výsledků dotazníku jednotlivých Skandinávských zemí	73
3.7.3	Vhodné manažerské techniky pro předávání explicitních znalostí ve Skandinávských státech.....	79
3.7.4	Vhodné manažerské techniky pro předávání tacitních znalostí ve Skandinávských státech.....	80
4	Závěr	81
	Anotace	83
	Annotation.....	85
	Seznam použitých zdrojů.....	87
	Seznam obrázků.....	90
	Seznam grafů	90
	Seznam tabulek.....	92
	Přílohy	93

1 Úvod

Diplomová práce, která nese název „Individualistický a komunitní přístup ke znalostem“ s podtitulem „Případová studie Skandinávské státy“, vznikla s cílem zjistit, k jakému typu společnosti se tyto státy řadí (zda individualistickému či komunitnímu), porovnat jejich přístup ke znalostem a doporučit, jaké manažerské techniky je vhodné využívat pro podporu sdílení znalostí s přihlédnutím na kulturní specifika dané oblasti. Zajímáme se, zda tyto země přistupují ke znalostem komunitně nebo individualisticky. K tomu autorka využila výsledků vlastního dotazníku, na který anonymně odpovídali obyvatelé Severských zemí.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části se nejprve seznámíme se základními pojmy, které náležejí ke znalostem a znalostní společnosti, vymezíme rozdíly mezi dvojitou podobou znalosti – tacitní a explicitní a krátce představíme znalostní management a techniky pro sdílení a předávání znalostí obou typů. Zásadní kapitolou teoretické části je uvedení vlivu kultury na primární pojetí znalosti dle toho, jestli je společnost individualisticky zaměřená či naopak komunitně. K tomuto byla využita studie kultur prof. Hofstedeho, zejména dimenze individualismu a kolektivismu v dané společnosti, jmenovitě Skandinávských zemí. V druhé, praktické části, diplomové práce zjistíme, k jakému typu společnosti se řadí celá Skandinávská oblast i následně jednotlivé státy na základě společných národních specifik (řeč, náboženství, sociální politika,...), a to díky vyhodnocení Dotazníku kulturních odlišností ve srovnání s Hofstedeho indexem individualismu. Součástí praktické části je porovnání daných kultur navzájem. Na závěr doporučíme manažerské techniky, které jsou vhodné pro obyvatele zkoumaných zemí s přihlédnutím na preferovaný přístup ke znalostem. Praktický přínos spočívá v možnosti využití výsledků práce jako modelu přístupu ke znalostem například pro přichozí expandující firmy na trh, nebo pro firmy, které se chystají zaměstnávat pracovníky z tamních zemí.

Znalostní management (Knowledge Management) se v současné době těší velké důležitosti

v mezinárodních i tuzemských podnicích, zejména v těch zaměstnávajících pracovníky s odbornými znalostmi. S nárůstem počtu nadnárodních společností vzniká multikulturní prostředí, ve kterém musí management zohledňovat mnohé aspekty. Důležité pro řízení lidských zdrojů a předávání nejrůznějších forem znalostí se stávají kulturní, rodinné, etické, historické a jiné faktory ovlivňující jednotlivce. V globální znalostní společnosti můžeme určit dva z možných přístupů ke znalostem: individualistickým a komunitním. V práci samotné se setkáme s označením *komunitní* a *kolektivistický* přístup ke znalostem, které budeme používat jako synonyma (viz kapitola 2.4).

Individualistický přístup je typický pro mnoho Západních zemí (např. Spojené státy Americké, Velká Británie, Holandsko atd.), kde je znalost jedince jeho přidanou hodnotou a zároveň konkurenční výhodou. Předpokládáme, že ve společnosti preferující individualistický přístup, je unikátní znalost výhodou, která zvyšuje míru úspěšnosti uplatnění na pracovním trhu a kterou si ta osoba spíše střeží než sdílí. Potřeba zabezpečit potřeby své a své nejbližší rodiny je základním rysem kultury, ve které byli lidé vychováni na individualistických hodnotách. Znalosti jsou primárně chápány v explicitní podobě, čili v takové, kterou lze popsat a formalizovaně zpracovat.

Obyvatelé zemí, kde převládá komunitní přístup ke znalostem, naopak upřednostňují zájmy komunity či rodiny a své znalosti ve svém společném zájmu sdílí. Společnost vnímá znalosti jako tacitní, tzn. skryté, jež je obtížné uchovávat ve formalizované podobě. Navíc se jedná o znalosti dynamického charakteru, které se dle situace mohou stávat částečně nebo celkově nevyužitelnými. Zjednodušené lze tvrdit, že jedinci těchto společností předávají znalosti svým blízkým, a to neformalizovaným způsobem.

V současném dynamickém a nestabilním prostředí trhu patří znalosti a lidé vlastníci znalosti k efektivním konkurenčním prvkům organizací a důležitou roli hraje i kreativita, která je neomezeným zdrojem ekonomického růstu a pokroku. Kreativní společnosti a kreativě jako takové se v této diplomové práci nebudeme věnovat, jelikož se přímo netýká zkoumaného tématu. Existuje mnoho manažerských technik, které napomáhají efektivnímu předávání a sdílení znalostí. Nutné je nejen rozlišit charakter dané znalosti (tacitní vs. explicitní) a dle toho přizpůsobit metodu, ale také do rozhodování zahrnout typ společnosti,

ze které pochází osoba, jíž znalost předáváme. Součástí diplomové práce je popis výhod a nevýhod každého z přístupů. Tyto různé proudy mají svá pro a proti. Pro udržitelný rozvoj a pokrok ve znalostní společnosti je třeba využívat a kombinovat je využitím vhodných manažerských technik.

2 Význam znalostí ve společnosti

Společnosti vyspělých ekonomik světa bývají označovány za tzv. znalostní¹, ve kterých jsou hlavním zdrojem udržitelnosti rozvoje znalosti a inovace. Jedním z předpokladů pro udržitelný rozvoj a růst hospodářství je zvyšování intelektuálního kapitálu země. Spolu s vývojem lidstva se mění i podoba ekonomik. Vyspělé země jako jsou Spojené státy Americké, Japonsko nebo Velká Británie v současné době přechází na další úroveň společnosti, která pro jako zdroj inovací a ekonomického růstu využívá jediný nevyčerpatelný zdroj, lidskou kreativitu.² Můžeme s nadsázkou říci, že znalosti se v dnešním světě cení zlatem, a proto má velký smysl zkoumat, jaký vliv má vnější i niterní prostředí člověka na jejich efektivní předávání.

V této teoretické části diplomové práce se zaměříme na vysvětlení základních pojmů znalostní společnosti, kde rozlišujeme dva hlavní přístupy: kolektivní a individualistický. Oba tyto proudy vnímají znalosti jiným způsobem, o čemž je více pojednáno v kapitolách 2.4.1 a 2.4.2 Oba zmíněné termíny označují rozdílné hodnoty, ideologie a postupy, které ovlivňují vzájemné styky mezi lidmi. Nejen v pracovním kolektivu je důležité vědět, z jakého prostředí druzí lidé pochází, ale výhodou může být i znalost kultury, ve které se chystají pracovat či žít. Na úvod je třeba definovat elementární pojmy v oblasti znalostní společnosti, která je laicky mnohdy zaměňována se společností informační. Také si definujeme další termíny data, informace a znalosti a objasníme, z jakých složek se znalosti skládají.

1

VLK, A. *Znalostní ekonomika a potřeby trhu práce*. [online] cit. 2013-02-22. Dostupné z : <http://www.alevia.cz/news/znalostni-ekonomika-a-potreby-trhu-prace/>

² KLOUDOVÁ, J. *Kreativní ekonomika. O knize*. Bratislava: EuroKodex, 2010, s. 6.

2.1. *Data, informace, znalost*

Pro správné pochopení problematiky je důležité, abychom si hned v úvodu definovali elementární termíny data, informace a znalosti a vymezili vazby a rozdíly mezi nimi. **Data** jsou fyzicky zaznamenané údaje, ať už kvalitativního nebo kvantitativního charakteru, které popisují realitu. Někdy se kvantitativní data (číselného charakteru) označují jako tzv. „tvrdá data“, oproti tomu kvalitativní data (např. popis sledovaného jevu) nazýváme „měkká data“. **Informace** vznikají selekcí a interpretací dat při využití znalostí a nemusí být nikde zaznamenané. Informace jsou důležité pro řízení a rozhodování, jelikož snižují míru neurčitosti. Nás však nejvíce zajímají znalosti. **Znalosti** jsou pojmem, který stejně jako informace označují jeden typ využití dat zdrojů, kde je důležitý lidský činitel. Znalost je ale většinou neuchopitelná a je uchovávána v lidské hlavě, skládá se ze dvou dimenzí: explicitní a tacitní³ složky (viz následující kapitola). Jedinec si své znalosti nemusí být vědom, a pokud ano, nemusí ji automaticky považovat za unikátní. Pro ilustraci uvádíme pyramidu, která znázorňuje, jak jsou data, informace a znalosti sobě nadřazené se stoupající přidanou hodnotou.⁴ Znalosti můžeme získávat z databází, ze kterých nejprve selektujeme potřebné informace, které dále individuálně zpracováváme.



Obrázek 1: Proces získávání a údržby znalostí, zdroj: www.systemonline.cz/clanky/management-znalosti.htm

³ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 28.

⁴ KOUT, J. *Management znalostí: tvorba mozku, který nezapomíná, neodchází a neumírá*. [online] cit. 2013-02-22. Dostupné z : <<http://www.systemonline.cz/clanky/management-znalosti.htm>>

2.1.1 Explicitní a tacitní charakter znalosti

Znalost může mít dvě podoby: nevyslovenou (tacitní) a/nebo explicitní.⁵ Znalosti explicitní mohou být vyjádřeny ve formálním jazyce, snadno se předávají druhým, snadno se zpracovávají pomocí informačních a komunikačních technologií. Jsou dostupné všem zainteresovaným např. ve formě databází, blogů, návodů, názorných ukázek, jak se co dělá. Na rozdíl od ní, tacitní znalost nelze přímo vložit do procesu nebo databáze. Tacitní část je částečně nebo zcela podvědomá a může se jednat o kombinaci dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ člověka nebo skupiny lidí. Až na výjimky vyžaduje osobní zkušenost obsahující nehmotné faktory, jako jsou osobní přesvědčení, náhledy, hodnoty, které se v jednotlivých kulturách mohou lišit. I když je lze definovat, jsou obtížně vyjádřitelné formálním jazykem. Tento druh znalosti je zajímavý a specifický v tom, že se těžko předává a nebývá obvyklé, že jedinec, mající tacitní znalost, ví, jak předat svou znalost ostatním. Cílem mnoha organizací je právě přenos tacitní znalosti do explicitní podoby. Nejen v těchto případech bývá využíváno znalostního managementu, kdy díky volbě správné techniky a motivace bývá dosahováno efektivního předávání znalostí dalším osobám.

2.2 Informační, znalostní a kreativní společnost

Britský historik Peter Burke uvádí ve své knize *Společnost a vědění. Od Gutenberga k Diderotovi* (2007), že během 19. století byl průmysl velkou měrou založen na zkušenosti spíše než na bázi znalostí a definuje znalost jako systematickou, záměrnou, organizovanou informaci. Změnil se charakter většiny prací; pracovníci zvládají obtížnější a komplexnější pracovní zadání a očekává se od nich, že budou odvádět vysoce kvalifikovanou práci. Pro výkon většiny těchto povolání je třeba vyšší vzdělání. Klíčovým ekonomickým zdrojem se staly znalosti a jejich aplikací se společnost proměnila na společnost znalostní.⁶ Tak bývá

⁵ KOUT, J. *Management znalostí: tvorba mozku, který nezapomíná, neodchází a neumírá*. [online] cit. 2013-02-22. Dostupné z : <<http://www.systemonline.cz/clanky/management-znalosti.htm>>

⁶ BURKE, P. *Společnost a vědění. Od Gutenberga k Diderotovi*. Praha: Karolinum, 2007, s. 62.

označována západní společnost, která je závislá na znalostech.

Znalost je hlavní hybnou silou a nositelkou konkurenceschopnosti a udržitelnosti rozvoje ve západních ekonomikách. Všechny sféry života v takových společnostech závisí na schopnosti lidí vytvářet, šířit a sdílet znalosti. Hospodářství všech kontinentů se nezastavitelně vyvíjí a proměňuje svou formu. Charakteristická pro znalostní společnost je mimořádně hustá propojenost světových systémů a jeden z nejvýznamnějších cílů takové společnosti je udržitelný rozvoj, jelikož růst ekonomiky založený na vyšších úrovních inovací má své limity jak na straně dodavatelů těchto inovací, tak na straně odběratelů. Udržitelnost je při splnění jistých podmínek možná, a to při vzájemné spolupráci, tzn. znalosti musí být sdíleny v rámci celé společnosti.

Tato relativně nová a mezinárodně uznávaná koncepce hlásá, že pro udržitelný rozvoj a zdokonalování společnosti se musí všichni lidé v průběhu života vzdělávat, čili že celoživotní učení se musí stát stylem života.⁷ Charakteristické pro takovou společnost je, že její hlavní atribut (znalost, vědění, vzdělávání) je hlavním nositelem přidané hodnoty a tvoří důležitý výrobní faktor. Moderní společnosti jsou bezesporu na znalostech závislé, jelikož jsou nositeli pokroku, know-how a konkurenčních výhod. Dochází k rychlejší, rozsáhlejší a efektivnější globální výměně informací a znalostí. Znalost je využívána jako hlavní činitel kvality.⁸ Schopnost učit se, akumulovat znalosti a zkušenosti a znovu je aplikovat je klíčovým principem znalostní společnosti.

Podle německého sociologa Helmuta Willkeho, který se zabýval důsledky globalizace na moderní společnost,⁹ můžeme o znalostní společnosti mluvit pouze u států, kde jsou funkční oblasti společnosti závislé na znalostech a které jsou odkázané na produkci znalostí nových. Toto se zpravidla týká vysoce technizovaných a diferencovaných společností, kde nejsou znalosti používány pouze na vědecké úrovni, ale také v politice, ekonomice, ve

⁷ DOPITA, M. *Zdroje a původ konceptu znalostní společnosti*. [online] cit. 2012-08-29. Dostupné z : http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogický_lexikon/Z/Znalostn%C3%AD_společnost

⁸ GOŠOVÁ, V. *Znalostní společnost*. [online] cit. 2012-08-29. Dostupné z :

http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogický_lexikon/Z/Znalostn%C3%AD_společnost.

⁹ WILLKE, H. *Smart Governance: Governing the Global Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press, 2007, s. 35.

zdravotnictví, v právním a jiných systémech.¹⁰

Postindustriální proměny bývají spojovány nejen se znalostní společností, ale i s konceptem informační společnosti. Tyto dva pojmy se od sebe však významově velmi liší. Teorie informační společnosti jsou spojeny s rozvojem komunikačních a informačních technologií, které mění strukturu ekonomiky, zaměstnání, zkracují nebo zcela odstraňují vzdálenosti a relativizují lidské poznání¹¹. Rozdíl konceptu informační a znalostní společnosti lépe objasňuje následující tabulka, ze které můžeme vyčíst, že informační společnost je pouze součástí znalostní společnosti a slouží jí jako nástroj k získávání dat.

Posun v důrazu z informací ke společnosti znalostí

Informační společnost	Společnost znalostí
informační a komunikační technologie	technologie znalostí (tj. softwarová spolupráce)
sbírka	produkce
šíření	analýza, evaluace
balík	obsah
míra	soud
fakta	texty
výstupy	výsledky
kvantita	kvalita
spolehlivost	platnost
přesnost	pravda, víra

Obrázek 2: Tabulka rozdílů informační a znalostní společnosti, zdroj: Lor a Britz (str.389)

Jak je patrné z tabulky, informační společnost preferuje sběr a uchovávání dat a faktů; důležitá je jejich přesnost a spolehlivost. Znalost je bohatší, uspořádanější, organizovanější, komplexnější a kvalitativnější zdroj než „informace“, jelikož vyžaduje soud a přidanou hodnotu lidským faktorem. Když aplikujeme tento rozdíl na informační společnost a

¹⁰ DOPITA, M. *Zdroje a původ konceptu znalostní společnosti*. Olomouc: PF UP [online] cit. 2012-08-29. Dostupné z: <<http://www.casopispedagogika.sk/rocnik-1/cislo-3/Dopita%20-%20Zdroje%20a%20pivod%20konceptu%20znalostni%20spolecnosti.pdf>>

¹¹ LOR, P.J., BRITZ, J.J. *Is Knowledge Society Possible without Freedom of Access to Information?* [online] cit. 2013-02-22. Dostupné z : <http://www.researchgate.net/publication/220195910_Is_a_knowledge_society_possible_without_freedom_of_access_to_information>

společnost znalostí, můžeme vidět posun ve zdůraznění.¹² Ve znalostní společnosti jsou jednotlivci a skupiny schopni se orientovat v informačních zdrojích, efektivně v nich nacházet a vyhledávat data. Nalezené informace interpretovat, zasazovat do kontextu, tvořivě zpracovávat a vytvářet z nich znalosti patří k základním předpokladům konceptu znalostní společnosti. Jedná se de facto o společnost celoživotního vzdělávání, nikoli však na institucionální úrovni. Dalo by se zjednodušeně říct, že mnohem důležitější je se umět učit, než učit se konkrétním znalostem či dovednostem.

Jak již bylo zmíněno v úvodní kapitole, nejnovější ekonomické teorie hlásají, že vyspělé ekonomiky (Japonsko, USA, ...) přesouvají svůj zájem od „pouhých“ znalostí ke kreativní práci, která je na rozdíl od práce, půdy a kapitálu, neomezeným vstupem a zdrojem ekonomického růstu. Velmi velkou roli v takové společnosti hraje duševní vlastnictví. Podle některých vědců slouží znalosti a informace pouze jako nástroj kreativity, která je tím hlavním hnacím motorem pokroku.¹³ Rozdíl v pojetí mezi společností znalostní a kreativní vězí v tom, že informace musí být kreativně transformovány v něco nového a hodnotného, nikoli pouze zanalyzovány, uchovávané, či předávány. Tvoří se jakási světová třída kreativců, která je nezávislá na svém původu.

2.3 Kultura a její vliv na chápání znalostí

Všechny kultury se bez rozdílu vyvíjejí a mění jako důsledek globalizace, využívání vynálezů a propojování jednotlivých společností. Dochází k tomu, že jeden národ přebírá poznatky jiného úplně, či jen částečně s tím, že je přizpůsobuje svým podmínkám. Při interakci s lidmi z jiných zemí je proto důležité myslet na odlišné aspekty jejich i své kultury, aby mohly být znalosti co nejefektivněji a nejpresněji předány. Pracujeme-li se znalostmi, musíme zohlednit tradice, styl myšlení a života a jiné hodnoty jiných částí světa.

¹² DOPITA, M. *Zdroje a původ konceptu znalostní společnosti*. Olomouc: PF UP [online] cit. 2012-08-29. Dostupné z: <<http://www.casopispedagogika.sk/rocnik-1/cislo-3/Dopita%20-%20Zdroje%20a%20pivod%20konceptu%20znalostni%20spolecnosti.pdf>>

¹³ FLORIDA, R. *The Rise of the Creative Class*. [online] cit. 24-10-2012. Dostupné z: <<http://lateralaction.com/articles/creative-economy/>>.

Do toho, co dělá země jedinečnými, počítáme jazyk, historii, převládající náboženství, postoj k vnímání času, toleranci k etnickým menšinám, přístup k genderovým rolím, politické uspořádání a mnohé další dimenze¹⁴. Každý člověk si od svého narození přebírá určité vzorce myšlení a očekávaného jednání na základě sociálního prostředí, které jej během života obklopuje. Rozmanitost lidského myšlení nelze stoprocentně uchytit a popsat, ale dají se nelézt určité vzorce jednání jednotlivých skupin na základě toho, kde a jak a za jakých podmínek byli vychováváni. Žádný jednatel ani národ však nežije ve zcela izolovaném prostředí a vzájemné střetávání kultur a subkultur má za následek to, že je člověk formován několika vrstvami:¹⁵

- národní vrstva (ovlivňuje ho kultura, v níž žije nebo po nějakou dobu žil),
- vrstva daná adaptací regionální a/nebo náboženskou a/nebo jazykovou, neboť většina národů se skládá z kulturně odlišných regionů a/nebo komunit,
- pohlaví jednotlivce,
- generační vrstva oddělující prarodiče od rodičů a dětí,
- vrstva sociální třídy (spjatá s příležitostmi pro vzdělání a se zaměstnáním či povoláním),
- organizační/firemní vrstva u zaměstnaných.

„Kultura je sdílená lidmi žijícími ve stejném společenském prostředí... Kulturu se učíme, nedědíme ji. Je dána naším sociálním prostředím, ne našimi geny. Kulturu musíme na jedné straně odlišit od lidské přirozenosti a na straně druhé od osobnosti jednotlivce, byť stanovení přesné hranice mezi lidskou přirozeností a kulturou a kulturou a osobností je předmětem diskuzí mezi sociálními vědci.“¹⁶

¹⁴ HOFSTEDE, G. *National Cultural Dimensions*. [online] cit. 2013-2-22. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>>

¹⁵ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce*. Praha: DeskTop Publishing, 2007, s. 11.

¹⁶ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: DeskTop Publishing, 2007, s. 6.

Různé kultury vnímají znalosti odlišně. Je zajímavé, že západní společnost chápe znalost jako statickou veličinu, která je jednou daná a ověřená, kdežto východní společnosti jako dynamickou proměnnou závislou na kontextu. Obvyklý způsob získávání znalostí ve individualistické společnosti je takový, že si je jednotlivci osvojují samostudiem, samostatně. Tyto společnosti dávají přednost znalostem v explicitní podobě. Znalost, kterou nelze ověřit pomocí nějakého uznatelného důkazu, je považovaná za spekulaci..a to i v případě, kdy znalost je nepřímo prokázána úspěšným praktickým využitím.

Ryze komunitní společnosti naopak svým přístupem ke sdílení znalostí přistupují méně formalizovaně. Znalost je výsledkem lidské činnosti, zahrnuje také termíny jako angažovanost, víra a systém hodnot člověka a jeho emoce. Tacitní znalost je dynamická, nikoli statická a neměnná, a v závislosti na kontextu být pravdivá, zcela pravdivá nebo nepravdivá.

Sémantický rozdíl mezi společnostmi *kolektivistickou* a *komunitní* naznačují již podstatná jména, ze kterých adjektiva vychází: komunita zahrnuje geograficky propojenou množinu živých bytostí, které jsou ve vzájemném styku,¹⁷ kdežto kolektivismus obsahuje postoje a ideologie určité skupiny, která pro blaho tohoto uskupení podřizuje své zájmy a jejíž jednání lze do jisté míry „předvídat“¹⁸. Tato přídavná jména budeme používat jako synonyma, jelikož v diplomové práci zkoumáme přístupy lidí žijících v geograficky ohraničených územích, ale zároveň také jejich preference utvořené na základě socio-kulturních a dalších vlivů.

2.4 Dimenze kultur dle Hofstedeho

Řízení tacitních a explicitních znalostí, o kterém bude dále pojednáno v následující kapitole, zahrnuje usměrňování tacitních i explicitních znalostí, by mělo zohledňovat

¹⁷ *Community*. [online], cit. 11-2-2013. Dostupné z: <<http://oxforddictionaries.com/definition/english/community?q=community>>.

¹⁸ *Collectivism*. [online], cit. 11-2-2013. Dostupné z: <<http://oxforddictionaries.com/definition/english/collectivism?q=collectivism>>.

kulturní aspekty, zásady a zvyky zainteresovaných lidí. Různé společnosti přistupují ke znalostem samotných rozdílným způsobem (viz kapitoly 2.4.1 a 2.4.2). Proto má smysl zkoumat, jak a čím se od sebe jednotlivé státy liší. Profesor Geert Hofstede provedl rozsáhlou studii ze získaných dat ve společnosti IBM v letech 1967 až 1973 o tom, jak jsou hodnoty na pracovišti ovlivněny kulturou.¹⁹ Práce zahrnovala 50 zemí a 3 mnohonárodnostní regiony (arabsky mluvící země, západní a východní Afriku) a je do dnešního dne pravidelně aktualizovaná. Na základě dat z dotazníku „14 otázek pracovních cílů“²⁰ byla vypracována analýza kultur dle čtyř různých dimenzí a vypočten index individualismu (druhá dimenze), který bude pro tuto diplomovou práci využíván.

„Dimenze je aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen. Základní problémové oblasti odpovídají dimenzím, které jsem označil jako vzdálenost moci „PDI“ (od malé k velké), kolektivismus versus individualismus „IDV“, feminita versus maskulinita „MAS“, vyhýbání se nejistotě „UAI“ (od slabého k silnému) a orientace na dlouhodobé výsledky „LTO“.²¹ Dohromady vytvářejí model rozdílů mezi národními kulturami.“²²

Původní Hofstedeho studie zkoumala čtyři dimenze, k nimž byla postupně přidána ještě pátá (orientace na dlouhodobé výsledky „LTO“).²³ V následujících odstavcích si všem pět krátce představíme.

Index vzdálenosti moci je ukazatel vypovídající o vztahu výskytu a míře akceptování nerovnosti v dané zemi; např. jak lidé zvládají skutečnost, že si nejsou rovni.²⁴ Když je tento index vysoký, je nerovnost moci akceptována více než v kulturách s nízkým

¹⁹ HOFSTEDE, G. *National Culture Dimensions*. [online], cit. 11-11-2012. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>>.

²⁰ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: DeskTop Publishing, 2007, str. 40.

²¹ HOFSTEDE, G. *Dimensions*. [online] cit. 2012-26-10. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/dimensions.html>>.

²² HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: DeskTop Publishing, 2007, str. 13.

²³ HOFSTEDE, G. *National Culture Dimensions*. [online], cit. 11-11-2012. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>>.

²⁴ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: DeskTop Publishing, 2007, str. 42.

indexem.²⁵ Ve společnosti s nízkým PDI se zaměstnanci příliš nebojí vyjádřit své postoje před nadřízenými, šéfové nejsou často autokratičtí či paternalističtí a zaměstnanci preferují konzultativní styl řízení.²⁶

„Individualismus nelzáme ve společnostech, ve kterých jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že se každý stará sám o sebe a o zájmy své nejbližší (tzv. nukleární) rodiny. V kolektivistické společnosti jsou lidé od narození po celý život integrováni do stálých a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost (v případech rodin hovoříme o tzv. rozšířených rodinách)“.²⁷ V pracovním nebo školním prostředí se vysoká míra individualismu může projevat například tím, že jedinec mluví za sebe, nikoli až po „vyslání za skupinu“. Dalším příkladem může být získávání univerzitních titulů: jedinec v individualistické společnosti se učí pro osobní rozvoj a sebeúctu, nikoli jen proto, aby „získal vstupenku“ do jistých společenských kruhů.²⁸ Členové komunitních společností upřednostňují udržování dobrých a dlouhodobých vztahů, celkovou spokojenost skupiny a rádi pracují s více lidmi. Individualisté kladou větší důraz na seberealizaci, samostatnou práci a ohodnocení za individuálně splněné úkoly.

Maskulinní společnost je ke svým členům přísná a jedná se o společnost založenou na hodnocení výkonu. V takové společnosti je kladen důraz na hodnoty sociologicky přiřazované mužům (asertivita, výkon, úspěch a soutěživost,...), femininní společnost lze označit za sociálně přátelštější.²⁹ Ve společnostech s nízkým MAS indexem uznávají muži i ženy hodnoty, které jsou většinou asociovány k ženské roli (důraz na kvalitu života, udržování srdečných osobních vztahů, péče o slabší a solidarita).

Vyhýbání se nejistotě můžeme definovat jako míru preference strukturovaných předem

²⁵ HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. London: Sage Publications LTD, 2005, s. 80.

²⁶ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: DeskTop Publishing, 2007, str. 44.

²⁷ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: DeskTop Publishing, 2007, str. 44.

²⁸ HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. London: Sage Publications LTD, 2005, s. 209.

²⁹ HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. London: Sage Publications LTD, 2005, s. 279.

daných pravidel (např. u nestandardních situací). Lidé ze společnosti s vysokým UAI bývají expresivnější, nedůvěřivější, nepokojní, a naopak ti s nízkým UAI připadají lhostejní, líní, neteční, disciplinovaní.³⁰ Jako příklad země s nízkou mírou UAI můžeme uvést USA nebo Kanadu, mezi ty s vysokým indexem patří například Rusko a Čína.³¹

Další dimenzí rozlišující kultury je míra dlouhodobé orientace. Pro společnosti s vysokou mírou LTO je typická hospodárnost, vytváření fondů k pokrytí budoucích investic, orientace na budoucnost, píle a trpělivost k dosažení výsledků, kdežto společnosti na opačném konci škály se zaměřují na minulost a současnost – např. plnění společenských závazků, přinášení „rychlých“ výsledků, kde je úspěch či selhání přisuzován náhodě, než selhání jednotlivce.³²

Nás v této diplomové práci zkoumáme vliv na přístup ke znalostem druhé zmíněné dimenze (na grafu se zkratkou IDV). Je ukazatelem, zda obyvatelé dávají přednost práci ve skupině nebo samostatně a naznačuje stupeň sociální/komunitní integrace. Cílevědomost, motivace k osobnímu rozvoji a vnímání znalosti jako explicitní obyvatel z individualistických společností je dalším významným faktorem, který ovlivňuje metody používané pro sdílení a osvojování si znalostí.

2.4.1 Individualistická společnosti a její přístup ke znalostem

Individualistická společnost může být popsána jako taková, ve které se děti již od mládí učí takovým hodnotám, které preferují osobní identitu, samostatnost rozhodování. Rodiny (většinou se myslí pouze úzký kruh: rodiče a sourozenci) vedou své ratolesti k co nejranějšímu osamostatnění se a nezávislosti na skupině. Není výjimkou, když děti opustí rodinný krb a omezí kontakt s rodinou na minimum.³³ Typickými společnostmi, kde

³⁰ HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. London: Sage Publications LTD, 2005, s. 145.

³¹ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: DeskTop Publishing, 2007, str. 130.

³² HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. London: Sage Publications LTD, 2005, s. 351.

³³ HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. London: Sage Publications LTD, 2005, s. 209.

převládá individualistický přístup, jsou především západní státy jako USA, Velká Británie a další státy západní Evropy.

Individualistické kultury většinou pocházejí z protestantské etiky- za důležité hodnoty jsou považovány svoboda, rozvoj osobnosti jednotlivce, svoboda vyjadřování a s nimi úzce související osobní iniciativa a osobní úspěch jednotlivce. „Členství, účast nebo přičlenění ke skupině, instituci nebo firmě je věcí osobní volby. V takovéto kultuře se lidé motivují sami. Jejich jednání a podnikatelské vazby jsou založeny na osobním zájmu a na snaze získat uznání jako jednotlivce.“³⁴ Úspěch, případný neúspěch, je připisován úsilí jednotlivce, nikoli komunity. Osoba v individualistické společnosti je od dětství vedena k tomu, aby byla samostatná a uměla finančně zabezpečit hlavně sebe samu a svou nejbližší rodinu.

Práce se znalostmi v individualistických společnostech se orientuje spíše na praktickou využitelnost, na plnění měřitelných cílů a znalosti mají statickou explicitní povahu, dle situace se rapidně nemění (viz. kapitola 2.3). Prapůvod přístupu ke znalostem, know-how a výjimečnosti jako konkurenční výhody je přisuzován průmyslové revoluci, kterou si všechny tyto „západní“ kultury prošly a jejíž doktrína je založena na zákonu silnějšího.³⁵ Čili znalosti jsou dostupné všem jedincům společnosti a jednotlivci si je sami dle svého vlastního rozhodnutí, čemuž se naučili v dětství, osvojují a prohlubují.

2.4.2 Komunitní společnost a její přístup ke znalostem

V tzv. kolektivistické kultuře se děti rodí do rodin, jejichž pojetí je širší než v individualistické společnosti. Členové této „rozšířené“ rodiny (rodiče, prarodiče, bratřenci,...) jsou jeden druhému velmi loajální, vzájemně se vnímají jako skupina „my“ naproti nimž stojí „ti ostatní“.³⁶ Jedná se zejména o východní kultury nebo národy Jižní

³⁴ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2000, 35.

³⁵ HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. London: Sage Publications LTD, 2005, s. 210.

³⁶ HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. London: Sage Publications LTD, 2005, s. 211.

Ameriky. „Děti“ z takových komunit žijí v rodinném kruhu o mnoho déle oproti těm z individualistických společností a i po opuštění rodinného hnízda pokračují v intenzivní komunikaci s ostatními členy. V takové společnosti není výjimečné, když děti bydlí s rodiči i po vystudování školy a po dosažení např. 30 let. V pracovním světě je situace obdobná, styky a vazby se udržují například i po ukončení spolupráce. Pro ilustraci můžeme zmínit, že v čínštině není žádný ekvivalent pro termín „věnování se sobě“.³⁷ Osobě z komunitní společnosti je od dětství vštěpována důležitost komunity, vztahů a závislosti jeden na druhém. Budování osobních vztahů hraje v komunitních společnostech velmi velkou roli.

Osoby žijící v kolektivistických kulturách zakládají svůj pracovní zájem na společném zájmu a usilují o podporu zájmů skupiny a o ocenění jako součást skupiny. Řízení se uskutečňuje pomocí skupin, průběh jednání i výsledky jsou vždy důsledkem týmového rozhodování. Přístup ke znalostem se liší od statického ryze individualistického tím, že jsou znalosti vnímány jako proměnné dle kontextu, mohou se vyvíjet a daleko více zahrnují lidského činitele.³⁸ Typickým příkladem může být vesnice, poblíž které rostou léčivé byliny a všichni obyvatelé vědí jak a kdy je použít. Jejich účinek není vždy stoprocentní a nedá se s určitostí patentovat, ale vesničané jsou o léčebných schopnostech přesvědčeni. Předávají si mezi sebou „vylepšené“ receptury a tipy na zpracování, ale zároveň o „účinnosti“ bylinky nevypráví každému mimo skupinu, třeba ze strachu, že by o ni přišli.

Explicitní znalosti bývají snáze předávány díky možnosti být formalizované a ukládané. Tacitní znalosti bývají komplexnější a v porovnání s explicitními se hůře uchovávají. Pro trvale udržitelný rozvoj znalostních společností je důležité a nutné, aby byly brány v potaz obě podoby znalostí a bylo přihlíženo k jejich specifikacím.

2.5 Management znalostí

³⁷ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: DeskTop Publishing, 2007, str. 41.

³⁸ HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. London: Sage Publications LTD, 2005, s. 210.

Knowledge management, či management znalostí, se zaměřuje na vývoj, implementaci a šíření znalostí ve firmách a obecně se věnuje řízení lidského kapitálu, přičemž se nejčastěji využívá informačních systémů a technologií (přísun, uchovávání a dostupnost dat a informací v rámci organizace)³⁹.

„Praktický znalostní management znamená dostat správné znalosti ke správným osobám ve správný čas a ve správné formě.“⁴⁰

„Management znalostí je soubor metod a postupů umožňujících manažerům řídit znalosti, které jsou v jejich firmách k dispozici. Dále je to také úmyslná činnost, jejímž cílem je zajistit, aby praví lidé měli v pravou chvíli pravé znalosti.“⁴¹

Řízení znalostí zahrnuje usměrňování tacitních i explicitních znalostí, které mají pro společnost určitý význam, přičemž by měl zohledňovat kulturní aspekty, zásady a zvyky zainteresovaných lidí. Důležité pro řízení lidských zdrojů a předávání nejrůznějších forem znalostí se stávají kulturní, rodinné, etické, historické a jiné faktory ovlivňující jednotlivce. Samotný proces předávání nových znalostí bývá ovlivněn různými aspekty kultury (např. počítačová „uzavřenost“ Číňanů v porovnání s Američany apod..)⁴² Vedoucí pracovníci by se měli snažit zvolit vhodné motivační nástroje na podporu sdílení znalostí s ohledem na charakter společnosti, ze které pracovník pochází. Nezastupitelnou úlohu při získávání znalostí mají mezilidské vztahy, kultura a zvolený způsob řízení pracovníků.

Formy předávání úzce souvisí s charakterem dané znalosti; jiné techniky se používají pro osvojení si tacitních a explicitních znalostí. K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje jednoznačný návod, ale ze zaměření firmy bývá jasné, který typ znalostí pro ni

³⁹ BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 15

⁴⁰ TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 1.

⁴¹ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 19.

⁴² SCHWEDER, R. a kol. *Engaging Cultural Differences*. New York: Russell Sage Foundation, 2004, s. 442.

bude prioritní.⁴³ Vhodná volba závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, k učebním cílům, k jednotlivcům a stejně tak je velmi důležité brát ohled na individuální učební styl účastníků. Výběr by měl také zohledňovat počet a věk účastníků, jejich motivaci k učení a jejich současnou a požadovanou úroveň znalostí.

Pro **předávání explicitních znalostí**, s nimiž pracujeme jako s informacemi, je nejčastěji využíváno formálních a neformálních komunikačních kanálů, práce v týmu, klasického vyučování (např. výuka jazyků) nebo v poslední době dynamicky se šířící e-learning. E-learning je rychlejší a levnější forma vzdělávání, ale nevýhodou je omezení jeho využití v závislosti na vybavenosti firem a tématu vzdělávání. Tato forma předávání explicitních znalostí je vhodná u podniků, kde se setkáváme s opakovanými činnostmi a postupy. Organizace tohoto typu vyhledávají počítačově gramotné pracovníky, kteří jsou po zaškolení schopni sami generovat znalosti z databází, musí být schopni data vyhledávat, kombinovat a adaptovat.⁴⁴

Sdílení a předávání tacitních znalostí, jejichž komplexní charakter je neformalizovaný a závislý na lidském faktoru, je v porovnání s předchozím typem, obtížnější. Při pokusu o přepsání tacitních znalostí do explicitní podoby se naskýtá velké riziko, že budou částečně znehodnocené. Tento způsob volí firmy pouze v nezbytných případech, tzn. pokud má pro ně tacitní znalost velký význam. Organizace, které pracují s tacitními znalostmi, se soustředí na budování kultury a klimatu podporující spolupráci, důvěru, a snaží se vytvářet lidské sítě.⁴⁵ Zakládají se virtuální komunity a firmy podporují nejrůznější formy formální i neformální komunikace a styků pracovníků: přímá komunikace, podpora pracovních setkání, předávání zkušeností pomocí učňovství, schůze, videokonference, podpora vzniku a práce komunit.⁴⁶ Sdílení „skrytých“ znalostí pomocí virtuálního prostředí není zatím plnohodnotné jako osvojování v reálném prostředí, nicméně i v něm musí být manažeři znalostí připraveni citlivě řešit vznikající konflikty a složité situace dané kulturními odlišnostmi. Např. necitlivě psaná „best-practice“ instrukce či postup, který je platný v

⁴³ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 47.

⁴⁴ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 48.

⁴⁵ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 47.

⁴⁶ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 48.

nadnárodní společnosti, se může významově lišit pro příslušníky různých zemí a působit nejednotně a neúplně. Obecně můžeme říci, že předávání znalosti tacitního charakteru vyžaduje individuálnější přístup osob (více než u formalizovaných explicitních znalostí, které lze šířit plošně). Navíc je důležité, aby daná osoba uměla a byla ochotna komunikovat a pracovat v kolektivu.

2.5.1 Techniky předávání explicitních znalostí

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1.1. o tacitních a explicitních znalostech, druhé zmíněné lze relativně snadno formalizovat, ukládat, přenášet a sdílet v nejrůznějších databázích. Sdílení explicitních znalostí je relativně snadné a zahrnuje: a) **formální komunikační kanály** a b) **neformální komunikační kanály**.⁴⁷ Do první skupiny můžeme zařadit takové metody přenášení informací na druhé, které vyžadují buď osobní nebo virtuální styk: elektronickou poštu, elektronickou nástěnku, chat, firemní intranet, videokonference, školení, sdílené firemní složky jak ve fyzické tak virtuální podobě, workflow (kde je podobný princip jako u emailů s cílem koordinace osob, které pracují na jednotlivých činnostech jednoho úkolu nebo produktu). K druhému typu komunikačního kanálu patří volně se sdružující skupinky lidí, kteří mají stejný zájem nebo jsou jinak spojeni, např. v kuřárnách, odpočívárnách, jídelnách. Takto mohou být předávány explicitní znalosti, které, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, souvisí s výkonem opakovaných a opakujících se činností.

2.5.2 Techniky předávání tacitních znalostí

Komunikace je v každém případě základ i pro předávání znalostí tacitního charakteru, zejména proto, že je lze převést do psané podoby jen obtížně. Podle Mládkové můžeme tacitní znalosti předávat trojím způsobem: **pomocí příběhů, komunit a učňovství**.⁴⁸

⁴⁷ MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005, s.140.

⁴⁸ MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck,

Učňovství je styl řízení založený na principu koučování, mentorování či counsellingu, kdy nadřízený dohlíží na proces učení a pomocí rad a komentářů usměrňuje druhého člověka žadoucím směrem. Při učňovství dochází k předávání znalostí jak v teoretické, tak v praktické podobě. Učení probíhá přímo v terénu nebo na místě výkonu práce.

„Učňovství je založeno na sdílení neverbální praktické osobní zkušenosti. Mistr obvykle začíná proces učení předáním nezbytných explicitních znalostí, a pak se po několik let v různých situacích a činnostech snaží vytvářet a rozvíjet učňovy znalosti tacitní. Učeň vykonává praktickou činnost a přeměňuje znalosti svého mistra na své vlastní znalosti.“⁴⁹

Druhým způsobem může být jakési navození virtuální zkušenosti se simulovaným příběhem za pomoci příběhu, který lze použít pro přenos tacitní znalosti mezi dvěma a více pracovníky. Příběhy slouží jako nástroj ukládání a předávání zkušeností a znalostí, jelikož jsou plné symbolů a schémat používaných k tvorbě identity, změně společenských praktik a předávání a tvorbě hodnot jak jedince, tak i skupiny.⁵⁰ Jedná se většinou o popis problému a jak byl řešen ve specifickém prostředí, a jelikož se obvykle soustředí na detaily, nebývá zajímavý pro pracovníky, kteří na něm nejsou přímo zainteresováni. Úkolem příběhu je nenásilnou formou synchronizovat postoj posluchače s řečnickovým, jelikož pomáhají vytvářet jakousi společnou zkušenost.⁵¹

Třetí cestou jak předat tacitní znalosti je v rámci tzv. komunit, což je skupina lidí, kteří mají společný zájem o nějakou oblast a jsou ochotni a schopni sdílet znalosti a učit se navzájem. Komunitu charakterizuje vzájemná interakce, vycházející ze společných potřeb či zájmů, a to v reálném či virtuálním světě.⁵² Komunita se tvoří ve všech organizacích formálně

2005, s.142.

⁴⁹ MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005, s.143.

⁵⁰ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 121.

⁵¹ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 122.

⁵² *Community*. [online] cit. 11-2-2013. Dostupné z: <http://oxforddictionaries.com/definition/english/community?q=community>.

(úmyslně), nebo samovolně (neformální dobrovolné komunity). Lidé se sdružují za účelem splnění nějakého cíle, čímž může být jak řešení problému, tak zájem, nebo touha naučit se něco nového apod.⁵³ Komunita považuje za důležité, aby se znalosti v zájmu celé skupiny předávaly a šířily.

Pro nejefektivnější transfer znalostí je vhodné využívat kombinaci všech výše zmíněných metod, ať už se jedná o instruktáž spojenou s mentoringem, samostudium skloubené s rotací práce, koučování s hraním rolí, nebo jakékoli jiné.

⁵³ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 130.

3 Přístup Severských zemí ke znalostem

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2. 4., kultura a mentalita národa, ve kterém jednatelce vyrůstá, silně působí na jeho pojetí znalostí. V této praktické části diplomové práce provedeme analýzu, zda se národy Severní Evropy řadí ke komunitním nebo individualistickým společnostem a jak přistupují ke znalostem. Hovoříme-li v této diplomové práci o skandinávských kulturách, máme na mysli státy Norsko, Dánsko, Švédsko a Finsko. Pokud vezmeme v úvahu geografickou polohu severských zemí a přiřadíme je k západním (většinou individualistickým) kulturám, můžeme předpokládat, že budou znalosti chápat spíše jako statické formalizované veličiny, které jsou téměř vždy stoprocentně pravdivé a využitelné v jakémkoli kontextu. Náš předpoklad můžeme podložit odpozorovanými projevy chování vybraných Skandinávských jedinců. Toto pozorování probíhalo během půlročního studijního pobytu v Dánsku, kde se autorka diplomové práce denně setkávala na univerzitní půdě se studenty ze zkoumaných zemí.

V následující kapitole 3.1 si blíže popíšeme kulturní specifika Skandinávie, ukážeme si míru indexu individualismu dle Hofstedeho pro státy Severní Evropy i jednotlivé vybrané země, což nám napoví, jestli v této části světa převládá společnost individualistická nebo rodinně orientovaná. Představíme strukturu našeho dotazníku kulturních odlišností a následně vyhodnotíme výsledky jak obecně pro oblast Skandinávie, tak pro jednotlivé státy ve vztahu pro sdílení a/nebo předávání znalostí. Na závěr každé podkapitoly navrhneme manažerské techniky, které by mohly být vhodné pro konkrétní národy pro práci s lidskými zdroji s ohledem na zmíněná kulturní specifika. Součástí praktické části je i srovnání výsledků jednotlivých národů mezi sebou.

3.1 *Kulturní specifika severských zemí*

Národy severských zemí se vyznačují velkou vzájemnou podobností svých kulturních i národnostních charakterů.⁵⁴ Jejich řeč, dějiny, náboženství jsou velmi podobné, což může být důsledek vzájemné interakce a zároveň geografické izolovanosti od okolního světa.

V následující kapitole shrneme kulturní základ Skandinávských zemí a pokusíme se na základě této charakteristiky odhadnout, jakému přístupu ke znalostem dávají přednost. Dále se stejným úmyslem vyhodnotíme výsledky dotazníku kulturních odlišností a porovnáme je se závěry analýzy kultur prof. Hosftedeho pro severské státy dohromady a následně pro jednotlivé státy Skandinávie.

3.1.1 **Řeč a společnost**

Pozitivní vliv na předávání znalostí a prolínání kultur má nejen aktuálně podobná řeč národů, ale i etymologie a sémantický význam slovní zásoby zemí, které si prošly podobnými dějinami. Všechny oficiální jazyky, které se ve Skandinávii používají, se řadí ke germánské větvi indoevropské jazykové rodiny⁵⁵ a díky sdílenému historickému vývoji, se Skandinávci mezi sebou snadněji dorozumí navzdory rozlehlosti celé oblasti a izolovanosti vlastněných ostrovů. Dalo by se zjednodušeně říct, že za centrální jazyk severských zemí může být považována švédština, které ostatní buď rozumí (dánština, faerština, grónština a norština), nebo je druhým úředním jazykem, který se musí vyučovat ve školách (Finsko). Dalším aspektem, který kladně ovlivňuje similaritu Skandinávie je, že díky vlivům germánských a anglo-saských kmenů v minulosti ovládají současnou linguu francu angličtinu na velmi vysoké úrovni. Mají shodné metafory, styly vyjadřování a celkové pojetí jazyka má stejný základ, což napomáhá vytvářet podobnou mentalitu národů. Seveřané jsou tiché národy, a pokud nemusí, tak cizí lidi neoslovují, a to ani například při vystupování v dopravních prostředcích, kdy je u nás zvykem říct „s dovolením“. Pokud jde

⁵⁴ KAN. A. S. *Dějiny Skandinávských zemí*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1980, s. 9.

⁵⁵ KAN. A. S. *Dějiny Skandinávských zemí*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1980, s. 9.

ale o pracovní nebo školní prostředí, kde jsou tázáni, tam se situace mění a Skandinávci jsou velmi aktivní ve vyjadřování svých názorů a odpovědí. Se svým nadřazeným nebo mentorem mají až kamarádský vztah a téměř vždy si tykají. Velice zajímavé je sledovat tyto dvě zcela protichůdné tendence ve vyjadřování se na veřejnosti před lidmi, které neznají. Ve školním nebo pracovním prostředí se zdají ale být ve vyjadřování vlastních názorů a myšlenek individualističtí. Studenti a podřízení si dovolí nesouhlasit s přednášejícím nebo nadřazeným, nebo smlouvat o délce a pracovním zadaného úkolu.

3.1.2 Náboženství a společnost

Jedním z prvků vzájemné vazby skandinávských národů je shodné procentuelní rozložení vyznání. Je nutno zmínit, že počet aktivních věřících je ve všech zemích max. pětina obyvatel a má celkově klesající trend, nicméně k protestantskému náboženství, konkrétně luteránství, se oficiálně hlásí přibližně tři čtvrtiny obyvatel (v Dánsku 85%⁵⁶, ve Finsku 89%⁵⁷, ve Švédsku 71%⁵⁸, v Norsku 79%⁵⁹). Protestantská etika má na tomto území dlouhou tradici a vždy upřednostňovala individualismus jednotlivců, svobodu názorů a vůle, proaktivní přístup a seberealizaci, což se i dnes podepisuje na velké toleranci severských národů k ostatním náboženstvím a subkulturám.

3.1.3 Sociální politika a společnost

V celé oblasti vždy panoval čilý pohyb obyvatelstva jak uvnitř Skandinávských zemí, tak i přes hranice oblasti. Severské země jsou známé tím, že přijímají uprchlíky z celého světa, ale jedním z hlavních zájmů současnosti je podpora přijímání inteligence ze zahraničí,

⁵⁶ IVERSEN, H. R. *Religion in Denmark*. [online]. 2012-13_09. Dostupné z: <<http://denmark.dk/en/society/religion/>>.

⁵⁷ HLAVATÁ, K. *Evropská unie v kostce*. Český Těšín: Vašut, 2008, str. 74, 98, 350.

⁵⁸ CELSING, C. *Are Swedes losing their religion?* [online]. 2012-10-10. Dostupné z: <<http://www.sweden.se/eng/Home/Society/Religion/Reading/Are-Swedes-losing-their-religion/>>.

⁵⁹ FRASER, S. *Norway abolishes state-sponsored Church of Norway*. [online]. 2012-10-10. Dostupné z: <<http://digitaljournal.com/article/324906>>.

kteřá by se podílela na rozvoji a výzkumu ve vzdělávací sféře. Severské země jsou atraktivní zejména díky svému štědrému sociálnímu systému, ale i vysokému pracovnímu ohodnocení⁶⁰. Severské státy přikládají vzdělání a znalostem velký současný i budoucí potenciál, a (nejen) proto je ve všech skandinávských zemích zajištěno bezplatné státem dotované vzdělávání, kde například studenti dostávají od státu finanční příspěvek v řádech tisíců korun měsíčně, díky čemuž se dostává vzdělání i méně majetným občanům, nebo jsou cizincům poskytovány zdarma kurzy úředních jazyků.⁶¹ Dalším nástrojem, jak udržet či přilákat znalostní pracovníky do těchto končin je podpora ze strany státu i zaměstnavatele v oblasti vyváženého osobního a pracovního života, propracovaný systém odchodů na mateřskou dovolenou, sociální benefity pro zaměstnance vysokých škol (studenti doktorandského studia mají ubytování zdarma) a v neposlední řadě stojí velké finanční ohodnocení. Skandinávské státy jsou známé jako průkopníci v transformaci rovnoprávných odchodů na mateřskou či jiných zpolitizovaných genderových otázek.⁶² Sociální systém, starost o přírodu, všeobecný rovnostářský přístup ve všem vrstvám a generacím obyvatel a rovné šance k vyššímu vzdělání spíše naznačují, že tyto státy by se mohly řadit ke komunitním. Na druhou stranu rovnoprávnost a respekt k jedinci zde hraje klíčovou roli a tento nekastovní postoj je v komunitně orientovaných zemích (jako je například Čína) spíše ojedinělý.

3.2 Dotazník kulturních odlišností a jeho interpretace

Dotazník se sestává z dvaceti otázek, které byly pokládány v angličtině (originální i česká verze je k nahlédnutí v příloze práce), přičemž některé z nich byly otevřeného charakteru, jiné byly zodpovídaný výběrem z nabízených možností. Formulář byl vyplňován anonymně elektronickou cestou, šířen pomocí sociálních sítí (Facebook, aarhuský univerzitní server) a uchovávan v aplikaci spravující dokumenty od společnosti Google. Všechny odpovědi jsou k nahlédnutí v příloze diplomové práce nebo na odkazu:

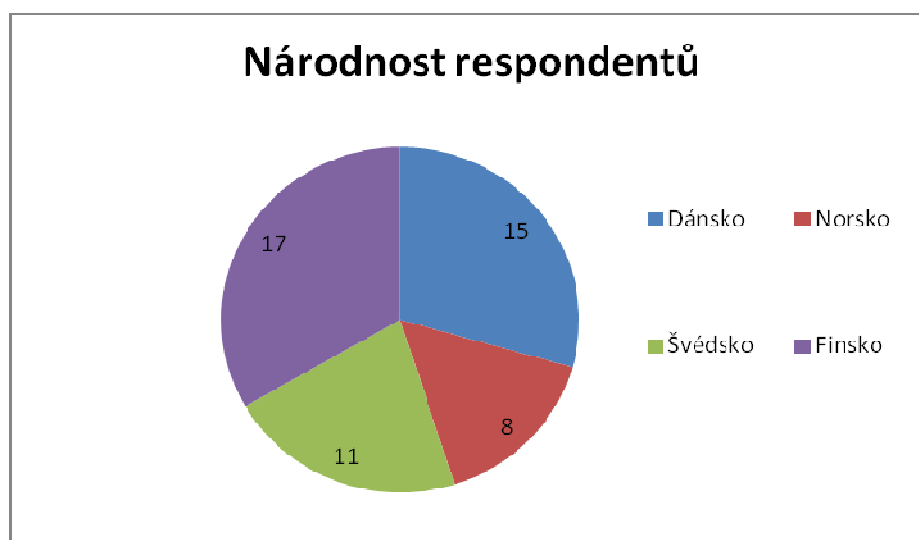
⁶⁰ IVERSEN, H. R. *Education for All*. [online]. 2012-13_09. Dostupné z: <<http://denmark.dk/en/society/welfare/education-for-all/>>.

⁶¹ *LaerDansk*. [online]. 2012-10-10. Dostupné z: <<http://laerdansk.dk/en/aarhus/students/welcome/>>.

⁶² ELLINGSAETER, A. *Introduction: Politicising parenthood in Scandinavia*. Bristol: The Policy Press, 2006, str. 2.

https://docs.google.com/spreadsheet/ccc?key=0AvbeIu2f6qnLdEo5NU1IN3JCbFRqQVJiMHZveWR6SIE&usp=drive_web#gid=0). Interpretace dotazníku pro jednotlivé státy je založena na odpovědích 51 respondentů, kteří byly rozděleni do jednotlivých skupin dle své národnosti. Jedná se pouze o případovou studii, nikoli reprezentativní vzorek, jehož výsledky by byly aplikovatelné na celou společnost.

Celkově se k vyplnění dotazníku připojilo 51 Skandinávců, z čehož nadpoloviční většinu tvořili muži (56%). Věkové rozpětí odpovídajících se pohybovalo v rozmezí mezi 18 až 54 lety, přičemž nejpočetnější skupinu tvořila věková kategorie 22-27 roků (celkem 36 odpovědí ze všech). Většinu respondentů tvořili univerzitní studenti, což je známo ze čtvrté otázky, která se týkala současného zaměstnání či studovaného oboru. Vyplňování dotazníku se zúčastnilo 29 studujících, 18 zaměstnaných a čtyři osoby na mateřské dovolené. Dle státní příslušnosti se zapojilo 15 Dánů, 17 Finů, 11 Švédů a 8 Norů (graf č. 26). Dle pohlaví se zapojilo: 8 Dánek, 11 Finek, 5 Švédek, 4 Norky; 7 Dánů, 6 Finů, 6 Švédů a 4 Noři.



Graf 1: Národnost respondentů, zdroj: vlastní

3.2.1 Struktura dotazníku

V první části dotazníku nás zajímaly základní demografické údaje (věk, národnost, pohlaví) a současné zaměstnání nebo studovaný obor. Otázka o vysněném povolání nám může napovědět, do jaké míry je náš výzkumný vzorek ambiciózní, orientovaný na kariéru a *jestli preferuje samostatnou nebo týmovou práci*.

Následné otázky se zaměřily na dojem z vlastní kultury (zda je individualistická či komunitní) a chápání znalostí ve společnosti (zda je vnímají jako tacitní, explicitní). Zajímala nás úroveň odbornosti, kterou respondenti po dokončení školy získají a jaký způsob získávání dalších požadovaných znalostí volí: zda samostudium, pomoc někoho, kdo již danou znalost má, či jinou formu. Dále jsme se dotazovali na preferované zdroje získávání znalostí (z formalizovaných dat, od blízkých osob či v institucích). Celkově upřednostňování osobních nebo virtuálních kontaktů, stejně jako prostředí pro sdílení znalostí, představují významnou faktor pro rozhodování, jakou efektivní manažerskou taktiku pro předání znalostí použít, proto jsme se v dotazníku ptali i na ně.

Využitím IT technologií ve firmách je již téměř na všech pracovních pozicích samozřejmostí, a proto nás zajímala preference respondentů k využívání jednotlivých internetových aplikací, přes které se dají přesouvat informace a znalosti, stejně jako ochota strávit pracovní dobu na počítači vyjádřená v hodinách za den.

Jestli jsou Skandinávské národy spíše individualistické či kolektivistické vypovídají výsledky otázek zaměřených na ochotu sdílet vlastní znalosti s druhými, preferované pracovní uspořádání nebo volba plnění zadaného úkolu samostatně či v týmech. Jeden z nejměrodatnějších dotazů v určení charakteru společnosti byl ten ohledně spravedlivého způsobu odměny za odvedenou práci.

Existuje mnoho faktorů, které mohou ovlivnit jako snadno či obtížně jedinec přijímá znalosti od druhých osob, které nejsou v jeho nejbližším kruhu a kterým může důvěřovat. Proto se v dotazníku také věnujeme preferovaným druhům důvěry, kterým respondenti přikládají největší důležitost.

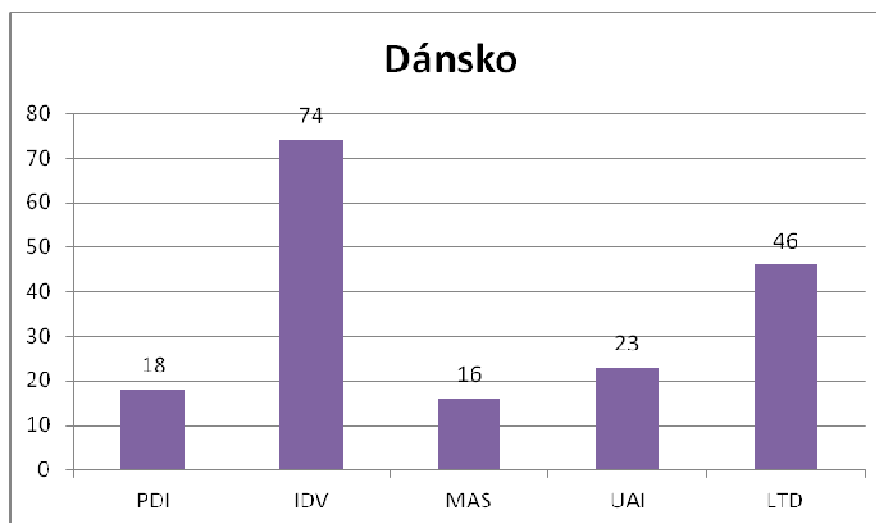
3.3 Dánsko: výsledky dotazníku a Hofstedeho index individualismu

V podkapitolách 3.3.1 a 3.3.2 si představíme Dánskou společnost co se týče míry individualismu, převládajícího přístupu ke znalostem a v neposlední řadě vyhodnotíme výsledky dotazníku kulturních odlišností, abychom vyvodili závěr, jaký typ předávání znalostí je pro tamní obyvatele nejefektivnější. Interpretace výsledků pro Dánsko je založena na odpovědích skupiny 15 respondentů.

3.3.1 Hofstedeho hodnocení dimenzí Dánské kultury

Hofstede pracuje s takovými aspekty kultury, které jsou měřitelné ve vztahu k jiným kulturám. Na grafech č. 2, 6, 12 a 19 vidíme pět ukazatelů všech čtyř zkoumaných států (vzdálenost moci, kolektivismus vs. individualismus, femininita vs. maskulinita, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobá vs. krátkodobá orientace na výsledky), které jsme představili v kapitole 2.4. Dánsko jako nejmenší severská země má dle Hofstedeho průzkumu nejvyšší index individualismu ze všech čtyř zkoumaných severských zemí (viz graf č. 36). Jeho skóre indexu je 74, a tím pádem se jedná se kulturu silně individualisticky orientovanou. Řízení ve firmách je zaměřeno na vedení jednotlivců, motivace je taky stanovována individuálně⁶³, nikoli pro skupiny.

⁶³ HOFSTEDE, G. *What about Denmark?* 2012-10-10. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/denmark.html>>.



Graf 2: Kulturní dimenze Dánska, zdroj: www.geert.hofstede.com/denmark.html

Řízení v individualistických společnostech by mělo v praxi probíhat tak, aby nebyly plošně řízeny skupiny, ale jednotlivci a hodnotí se jejich individuální výkony. Dáni před příkazováním preferují koučing ostatních a od podřízených je očekávána samostatnost. Mezi nejdůležitější hodnoty v pracovním světě považují nezávislost, rovnoprávnost, otevřenost vedení a jeho pomoc a delegování úkolů a pravomocí. Styl komunikace mezi spolupracovníky je neformální a přímý.⁶⁴ Nejen při navazování obchodních vztahů je relativně snadné s Dány kooperovat. Po nejnütnějších zdvořilostních frázích, na rozdíl od kultur komunitně orientovaných, není potřeba navazovat žádné vztahy nad rámec spolupráce- mluví bez okolků přímo k věci. Z tohoto osobního pozorování můžeme Dánsko řadit k individualistickým společnostem.

3.3.2 Analýza výsledků dotazníku kulturních odlišností Dánska

⁶⁴ HOFSTEDÉ, G. *What about Denmark?* 2012-10-10. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/denmark.html>.

Výsledky našeho dotazníku kulturních odlišností Hofstedeho závěr potvrzují. Dotazovaní Dánové svou vlastní kulturu považují za individualistickou (9 z 15) a také znalosti chápe většina skupiny (8 z 15) jako explicitní, 4 jako tacitní a zbytek jako kombinaci obou.

Kulturu, ze které pocházíte, lze charakterizovat jako:	Dánsko
a) individualistickou	9
b) rodinně orientovanou/kolektivistickou	6

Tabulka 1: Dánsko – charakteristika vlastní kultury, zdroj: vlastní

Kultura, ze které pocházíte, chápe znalosti primárně jako:	Dánsko
a) explicitní (znalost je dostupná všem a lze ji snadno předat)	8
b) tacitní (nepřepsaná, skrytá, kterou lze obtížně sdílet)	4
c) jiné	3

Tabulka 2: Dánsko – primární vnímání znalostí, zdroj: vlastní

Po vystudování budou za experty považováni studenti, kteří se chtějí živit povoláním, které nevyžaduje práci v kanceláři (př. farmář, krupiéř, předčvičující jógy,..). Respondenti, kteří potřebují další zkušenosti předtím, než se z nich stanou odborníci, nejčastěji volí metodu samostudia (9 ze všech), zbytek Dánů preferuje pomoc od někoho, kdo již znalost má (tabulka č. 4).

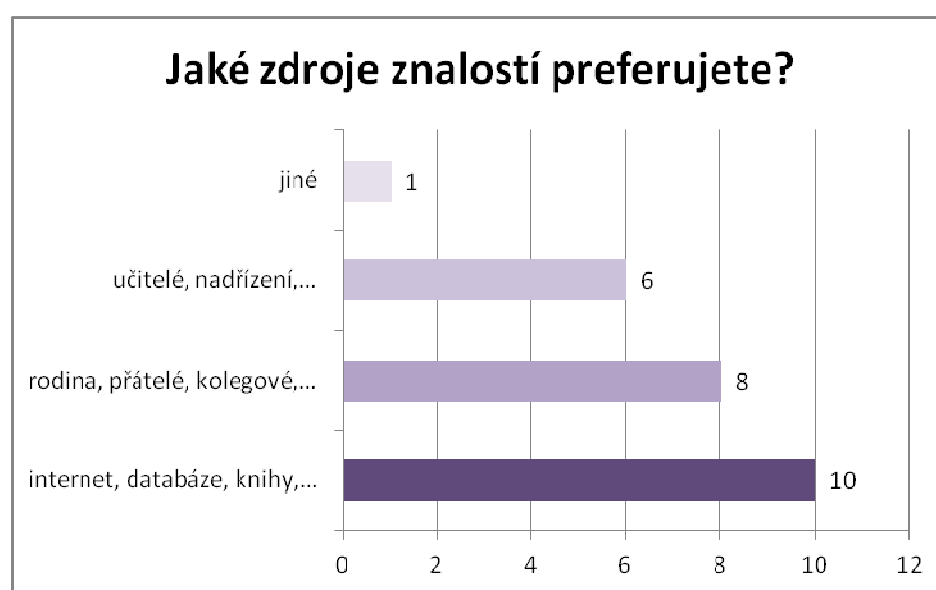
Po vystudování budete ve své zemi:	Dánsko
a) chápán jako expert	8
b) muset získat více zkušeností než budete chápán jako expert	7
c) jiné (např. obojí)	0

Tabulka 3: Dánsko – potřeba dalších zkušeností, zdroj: vlastní

Jak postupujete při vytváření nových znalostí?	Dánsko
a) samostudiem, stylem pokus-omyl	9
b) s pomocí někoho, kdo už znalost má (ve škole, v práci,...)	6
c) jiné (obojí)	0

Tabulka 4: Dánsko – postup pro získávání nových zkušeností, zdroj: vlastní

Za preferovaný zdroj informací byly nejčastěji označeny: internet, různé databáze a knihy (10 z 15), rodinní příslušníci, blízcí přátelé a kolegové (8 z 15) a dále poznatky od nadřízených či učitelů by zvolilo 6 respondentů (viz graf č. 3). Spolu s výsledky z tabulek č.1 – 4 jsou tyto preferované zdroje cennou informací pro znalostní manažery. Efektivní je kombinace využití formalizovaných dat a vedení určeného „rádce“, který např. s danou osobou sdílí pracovní prostředí.



Graf 3: Preferované zdroje znalostí dánských respondentů, zdroj: vlastní

Zpovídání Dánové celkově upřednostňují osobní kontakty a osobní komunikaci (14 z 15 viz tabulka č. 5) před virtuálním kontaktem. Také získávání znalostí preferují v reálném prostředí než pomocí IT technologií (13 z 15 viz tabulka č. 6). Nejrady by pracovali ve vlastní kanceláři (4x) a team space uspořádání (4x), což nám napovídá, že upřednostňují pracoviště s menším počtem zaměstnanců (tabulka č.44).

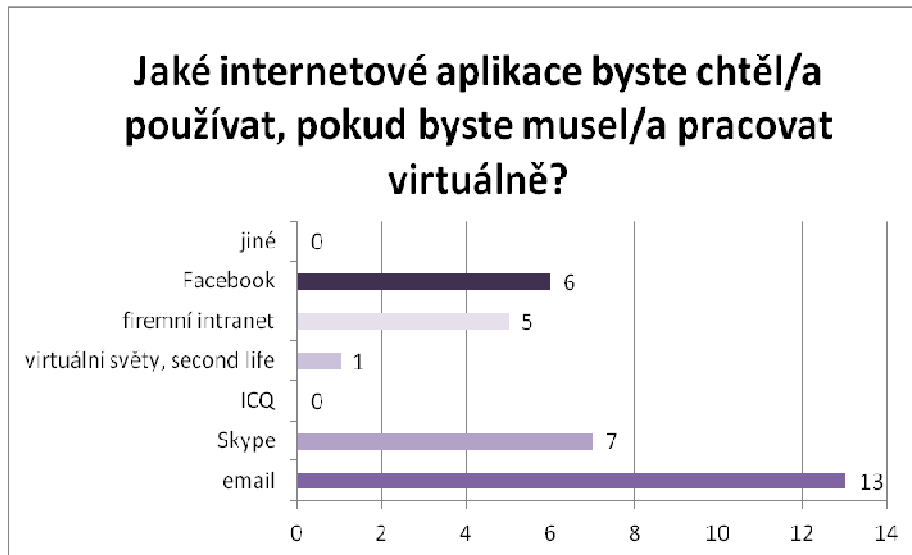
Jaké sítě (kontakty) všeobecně preferujete?	Dánsko
a) reálné, osobní	14
b) virtuální	1

Tabulka 5: Dánsko – preference druhů kontaktů, zdroj: vlastní.

Jaké prostředí pro sdílení znalostí preferujete?	Dánsko
a) osobní kontakt	13
b) elektronický kontakt (přes emaily, Skype, psané instrukce,..)	2

Tabulka 6: Dánsko- preference prostředí pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní

S IT technologiemi by námi zkoumaná skupina chtěla pracovat většinou do pěti hodin denně a pro sdílení znalostí by byla ochotna nejčastěji využívat email, Skype, Facebook a podnikový intranet, viz graf č. 4. O vlastní znalosti jsou ochotni se podělit s blízkými přáteli a rodinou tři odpovídající, s kýmkoli, kdo potřebuje, deset a dva dokonce s nikým (graf č. 5). Je vhodné, aby společnosti podporovali mezi zaměstnanci komunikaci i na této neformální bázi, která pozitivně přispívá k šíření znalostí a celkově vytváří přátelskou atmosféru na pracovišti.



Graf 4: Preference Dánů využívat internetové aplikace pro sdílení znalostí, zdroj:vlastní

Osm Dánů preferuje vykonávat úkoly v týmu, sedm raději volí samostatnou práci. Stanovování odměn je podle většiny spravedlivý na základě kombinace odpracovaných

hodin a dosažených výsledků (13x).

Kdyby bylo na Vás, raději byste zadaný úkol/práci vykonával:	Dánsko
a) samostatně	7
b) týmově	8

Tabulka 7: Dánsko – preference provedené úkolu, zdroj: vlastní

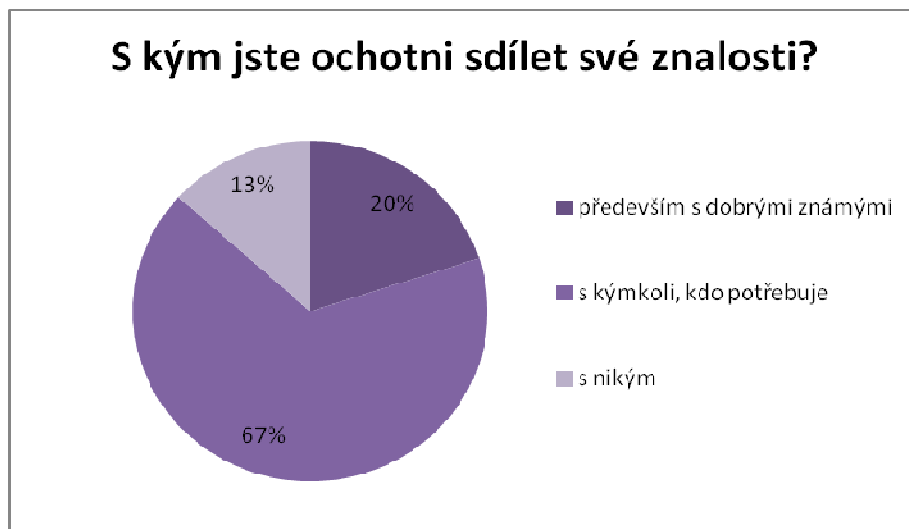
Jaký způsob stanovování odměny je podle vás spravedlivý?	Dánsko
a) podle odpracované doby	2
b) podle dosažených výsledků	0
c) kombinací odpracované doby a dosažených výsledků	13

Tabulka 8: Dánsko – preference způsobu odměňování, zdroj: vlastní

Důvěru náš výzkumný vzorek má v osoby většinou na základě dlouhodobých vztahů (10x) a předvídatelnosti chování druhých (8x).

Jaký typ důvěry preferujete?	Dánsko
a) založený na dlouhodobých vztazích (rodina, dlouholetí kolegové)	10
b) založený na předvídatelnosti chování druhých	8
c) založený na základě moci a autority (obava horšího hodnocení..)	2
d) založený na základě poznání (první dojem, intuice, vnitřní pocit,..)	6

Tabulka 9: Dánsko – preference typu důvěry, zdroj: vlastní



Graf 5: Preference dánských respondentů ke sdílení znalostí, zdroj: vlastní

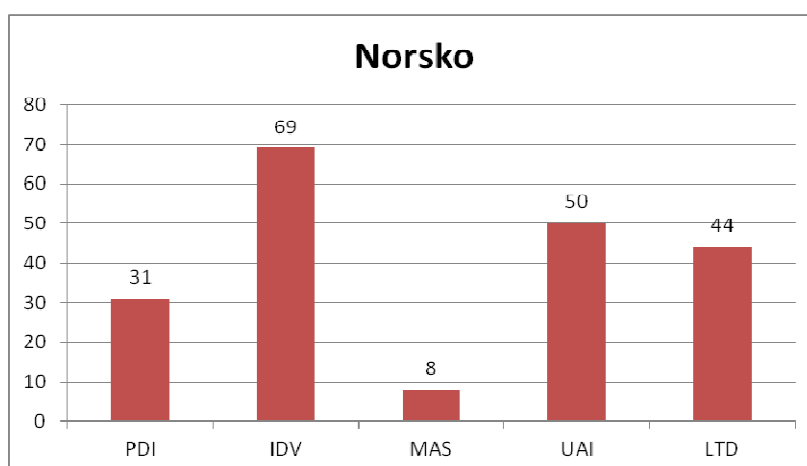
Dle Hofstedeho se Dánové řadí k vysoce individualistickým společnostem. To potvrdily i odpovědi dánských respondentů (zejména vnímání vlastní kultury). Znalosti vnímají primárně jako explicitní. Vhodnými manažerskými technikami pro předávání tacitních znalostí pro námi zkoumanou dánskou skupinu tedy mohou být koučing, mentoring, či vyprávění „hypotetických“ příběhů. Jelikož Dánové upřednostňují osobní kontakt a zároveň jsou ochotni strávit větší polovinu pracovního dne na počítači, může být využita forma předávání znalostí přes Skype, či podobných telekonferenčních školení. Explicitní znalosti lze transferovat např. pomocí e-learningu, přednášek a seminářů, práce s databázemi je očekávané minimum. S vhodně zvolenou individuální motivací může být využito získávání znalostí samostudiem odkázáním na zdroje na internetu a v učebnicích, klasickou (a virtuální) výuku a také díky jejich přirozené družnosti týmovou práci. Je žádoucí, aby společnosti podporovali vznik a udržování formálních i neformálních komunit a celkově podporovali komunikaci.

3.4 *Norsko: výsledky dotazníku a Hofstedeho index individualismu*

V podkapitolách 3.4.1 a 3.4.2 je představena Norská společnost na základě Hofstedeho kulturních dimenzí a výsledků našeho dotazníku kulturních odlišností. Zjistíme míru individualismu Norů a jejich preferovaný přístup k získávání a předávání znalostí. Na závěr jsou doporučeny vhodné manažerské techniky pro práci s lidskými zdroji v této zemi (na základě vyhodnocení odpovědí skupiny osmi respondentů).

3.4.1 Hofstedeho hodnocení dimenzí Norské kultury

Hofstede se svým týmem zjistili, že Norové jsou individualisticky orientovaným národem, což je patrné z vysokého indexu individualismu v hodnotě 69 (viz graf č.6). Pracovní a soukromý svět se prolíná jen sporadicky; také se téměř nesetkáme s protekcí či nadřováním. Další zajímavostí Norska je vysoká orientace na vlastní kariéru, což například potvrzuje vysoká míra migrace za pracovním místem.⁶⁵



Graf 6: Kulturní dimenze Norska, zdroj: www.geert.hofstede.com/norway.html

⁶⁵ HOFSTEDÉ, G. *What about Norway?* 2012-10-10. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/norway.html>.

3.4.2 Analýza výsledků dotazníku kulturních odlišností Norska

Skupina osmi Norů označila vlastní kulturu za individualistickou (7 z 8) a stejným poměrem vnímají znalosti jako primárně explicitní, což by odpovídalo tvrzení, že v individualistických kulturách jsou znalosti chápány jako formalizovaná neměnná fakta.

Kulturu, ze které pocházíte, lze charakterizovat jako:	Norsko
a) individualistickou	7
b) rodinně orientovanou/kolektivistickou	1

Tabulka 10: Norsko – vnímání vlastní kultury, zdroj: vlastní

Kultura, ze které pocházíte, chápe znalosti primárně jako:	Norsko
a) explicitní (znalost je dostupná všem a lze ji snadno předat)	7
b) tacitní (nepřisaná, skrytá, kterou lze obtížně sdílet)	1
c) jiné	0

Tabulka 11: Norsko – primární vnímání znalostí, zdroj: vlastní

Polovina dotazovaných Norů se domnívá (4x), že potřebuje získat další zkušenosti, než bude považovaná za odborníky, kromě dotazované číšnice, letušky a studenta žurnalistiky (tabulka č. 12 a příloha č. 2). Respondenti, kteří potřebují další zkušenosti, se rovnou měrou dělí na ty, kteří preferují metodu pokus-omyl/samostudium (4x), zbylí čtyři raději požádají o radu někoho, kdo již znalost má.

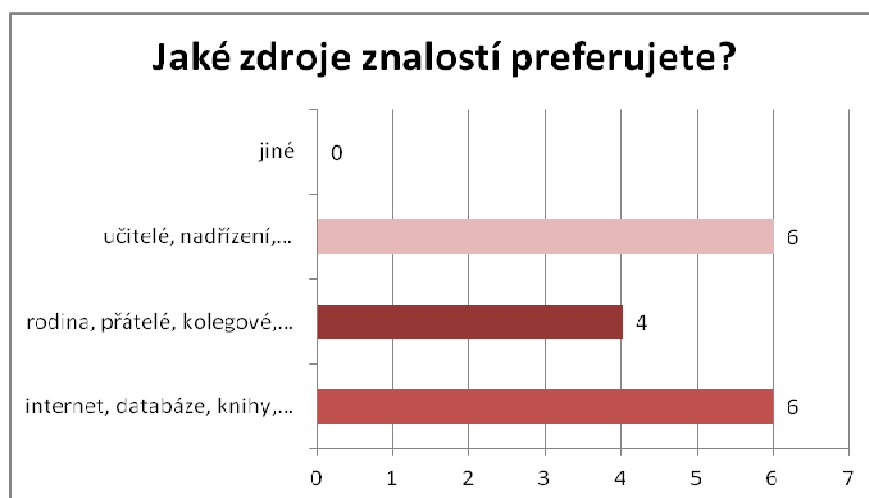
Po vystudování budete ve své zemi:	Norsko
a) chápán jako expert	4
b) muset získat více zkušeností než budete chápán jako expert	3
c) jiné (např. obojí)	1

Tabulka 12: Norsko – potřeba získání dalších zkušeností, zdroj: vlastní

Jak postupujete při vytváření nových znalostí?	Norsko
a) samostudiem, stylem pokus-omyl	4
b) s pomocí někoho, kdo už znalost má (ve škole, v práci,...)	4
c) jiné (obojí)	0

Tabulka 13: Norsko – postup pro získávání nových znalostí, zdroj: vlastní

Jako zdroj informací volí nejčastěji internet, různé databáze a knihy (6 z 8) a poznatky od nadřízených či učitelů (také 6 z 8). Osvojování si nových znalostí od rodinných příslušníků a blízkých kolegů a přátel preferují čtyři dotázaní z osmi. Bylo by vhodné, aby měli pracovníci možnost se obrátit v případě potřeby na někoho se zkušeností, kdo by je koučoval a vedl správným směrem, i když nejčastěji voleným zdrojem naší pozorované skupiny Norů jsou databáze a internet (jak nám napovídá graf č. 7).



Graf 7: Preferované zdroje znalostí Norů, zdroj: vlastní

Stejně jako předchozí zkoumaná dánská skupina, také Norové celkově upřednostňují osobní kontakty a osobní komunikaci (všichni dotazovaní) před virtuálním kontaktem. Samotné předávání znalostí vyhovuje skupině stejným poměrem jak v reálném tak nereálném/virtuálním prostředí (4 odpovědi z každé možnosti).

Jaké sítě (kontakty) všeobecně preferujete?	Norsko
a) reálné, osobní	8
b) virtuální	0

Tabulka 14: Norsko – preferovaný druh kontaktu, zdroj: vlastní

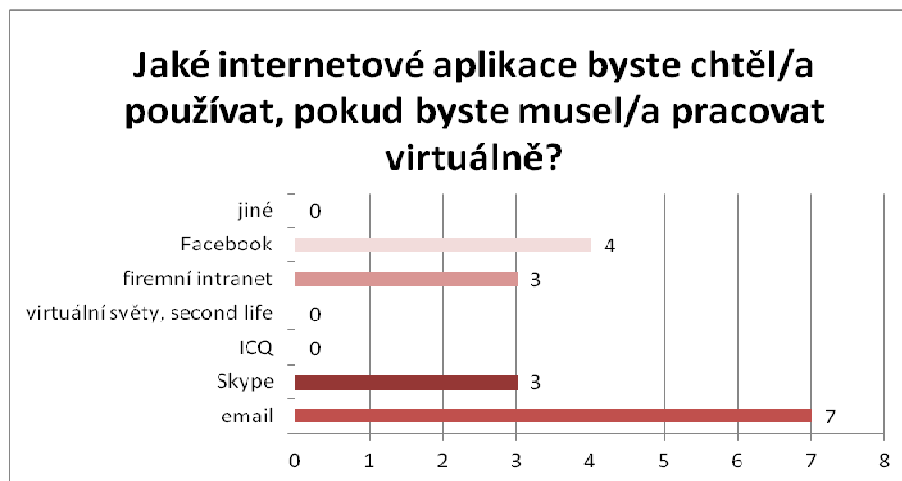
Jaké prostředí pro sdílení znalostí preferujete?	Norsko
a) osobní kontakt	4
b) elektronický kontakt (přes emaily, Skype, psané instrukce,..)	4

Tabulka 15: Norsko – preference prostředí pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní

Jakou část pracovního dne byste chtěli strávit prací s IT technologiemi?	Norsko
a) do 1 hodiny	0
b) do 2 hodin	1
c) do 3 hodin	4
d) do 4 hodin	2
e) do 5 hodin	0
f) do 6 hodin	0
g) do 7 hodin	1
h) do 8 hodin	0
i) do 9 hodin	0
j) do 10 hodin	0

Tabulka 16: Norsko – ochota strávit část prac. doby na PC, zdroj: vlastní

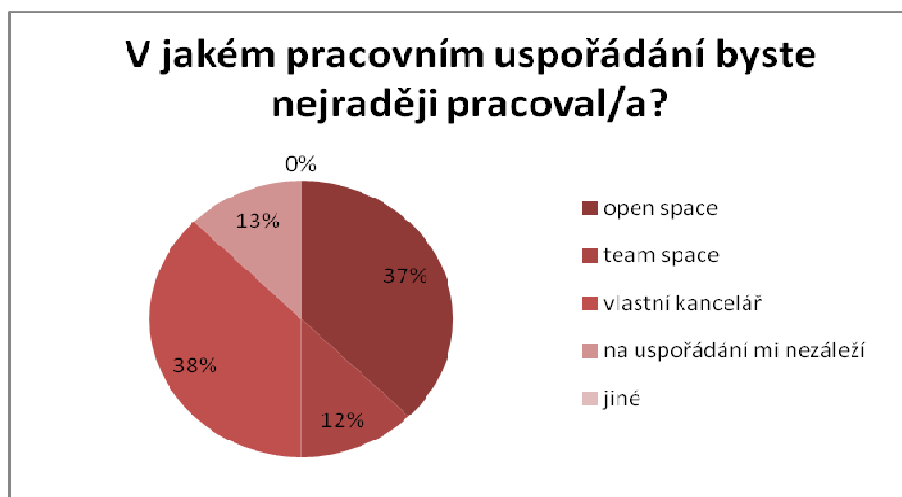
Při virtuálním sdílení znalostí by Norové, kteří se připojili k vyplňování dotazníku, preferovali nejčastěji email (7x), Facebook (4x), firemní intranet (3x) a Skype (3x) viz graf č. 8. Čas strávený prací na počítači se pohyboval nejčastěji v rozmezí 3-4 hodin denně. Firmy by měly dovolovat zaměstnancům používat tyto nástroje, a to nejen z důvodu podpory komunikace na neformální úrovni; sdílení znalostí pomocí různých IT aplikací preferuje celá zkoumaná skupina.



Graf 8: Preference Norů využívat internetové aplikace pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní

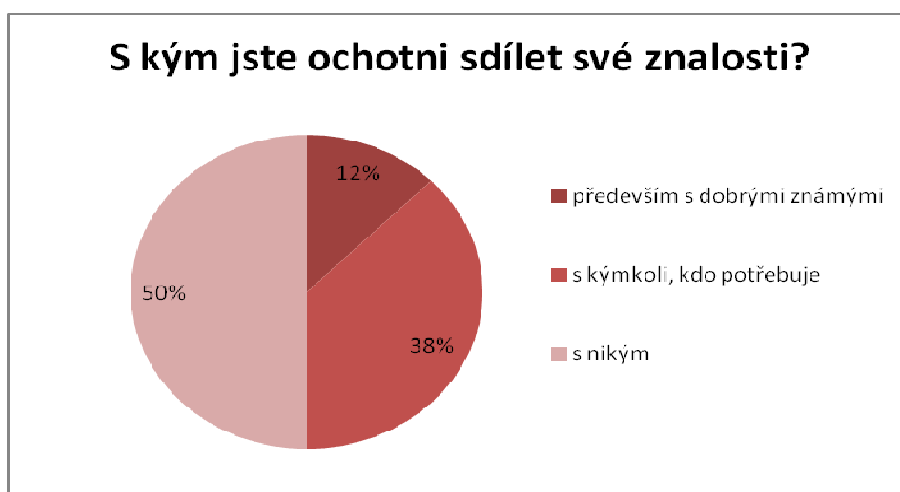
Co se týče požadavků sdílení pracovního prostoru, tři Norové by upřednostnili vlastní kancelář (projektový manažer, student žurnalistiky, student práv) nebo open space uspořádání (asistentka prodeje, číšnice) viz příloha č. 2. Team space do maximálně osmi

lidí by zvolil jeden dotazovaný (bankovní úředník) a jednomu respondentovi nemá žádné požadavky na uspořádání. Dotazovaní Norové odpovídali podobně jako předchozí Dánové, že by nejraději pracovali v menších skupinách než ve velkých kolektivech (viz. tabulka č.44 a graf č. 9).



Graf 9: Preferované uspořádání pracoviště Norů, zdroj: vlastní

Individualismus se projevil v otázce, s kým jsou dotazující ochotní sdílet své znalosti. Čtyři respondenti prozradili, že s nikým, tři s kýmkoli, kdo by potřeboval a jeden s blízkými přáteli nebo rodinnými příslušníky (graf č. 10).



Graf 10: Ochota norských respondentů sdílet znalosti, zdroj: vlastní

Odpověď na otázku, zda raději vykonávali zadaný úkol týmově nebo samostatně, byla jednoznačná: sedm z osmi dotázaných Norů by dali přednost týmovému řešení. Tato odpověď přímo neodpovídá individualistickému založení národa, které jsme zatím u zkoumaného vzorku mohli pozorovat, ale zároveň nám naznačuje, že spolupráce v rámci utvořených komunit a menších týmů je vyhledávanou formou, jak řešit úkoly a předávat si znalosti u Norských respondentů.

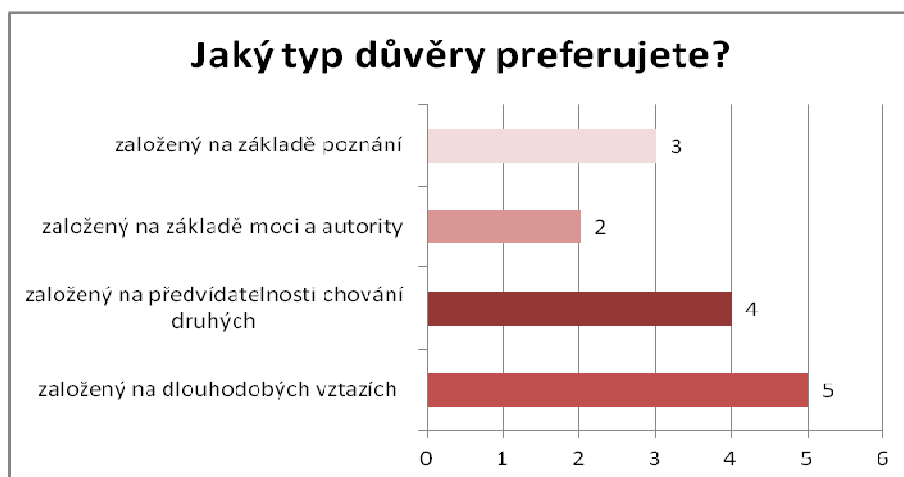
Kdyby bylo na Vás, raději byste zadaný úkol/práci vykonával:	Norsko
a) samostatně	1
b) týmově	7

Tabulka 17: Norsko – preference vykonávat zadaný úkol, zdroj: vlastní

Ohodnocení dle splněných cílů by si přáli dva odpovídající Norové z osmi a šest by volilo kombinaci odpracovaných hodin a splněných úkolů, jak je patrné z tabulky č. 18. Tento výsledek nám říká, že všichni Norové z naší skupiny chtějí být hodnoceni i na základě svého individuálního vstupu. Dotazovaní Norové získávají důvěru v druhou osobu na základě dlouhodobých vztahů, předvídatelnosti chování a poznání (intuice, pocit z někoho) téměř stejnou měrou (graf č. 11). Takovou osobou na pracovišti může být například někdo, kdo je na pozici či na oddělení již dlouhou dobu a tudíž se předpokládá, že je expert na řešení všech možných problémů, které se za tu dobu mohly ve spojitosti s výkonem činnosti objevit.

Jaký způsob stanovování odměny je podle vás spravedlivý?	Norsko
a) podle odpracované doby	0
b) podle dosažených výsledků	2
c) kombinací odpracované doby a dosažených výsledků	6

Tabulka 18: Norsko – preferovaný způsob odměňování, zdroj: vlastní



Graf 11: Preference typu důvěry norských respondentů, zdroj: vlastní

Z výsledků dotazníku ve většině případů vyplynulo, že námi pozorovaní norští respondenti se řadí do individualistické společnosti. Tím, že jsou Norové mimořádně ambiciózní a zvyklí se vzdělávat samostudiem, je vhodné využívat této metody. Měli by však mít „po ruce“ osobu, která by je naváděla správným směrem také proto, že jako zdroj nových znalostí upřednostňují spíše nadřízené než kolegy. V hodných metodami, jak sdílet tacitní znalosti, jsou delegování pracovních úkolů za dohledu nadřízeného jako mentora, práce v menších týmech a komunitách, které podporují komunikaci v rámci organizace či učňovství.

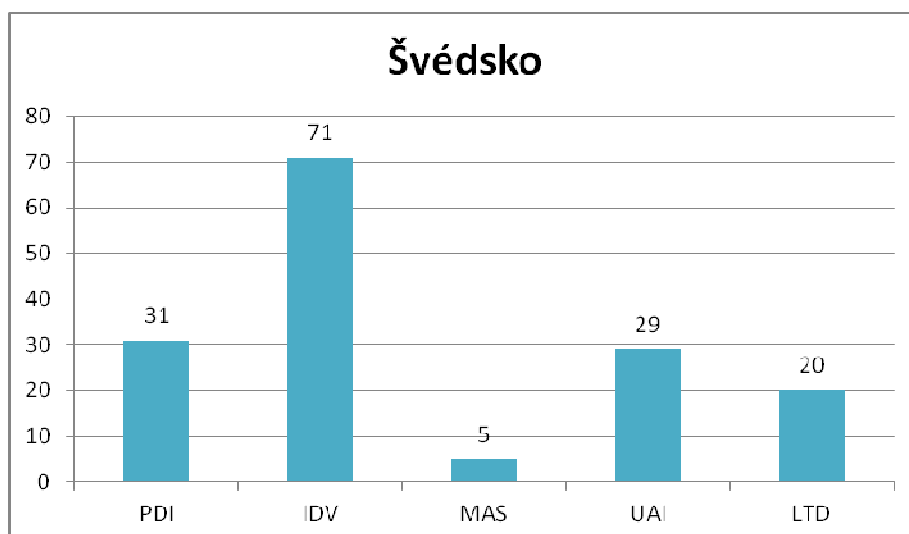
3.5 Švédsko: výsledky dotazníku a Hofstedeho index individualismu

Vyhodnotit, jestli je švédská společnost orientovaná individualisticky nebo komunitně, nám pomohou následující dvě kapitoly. V první z nich představíme závěry Hofstedeho studie kulturních dimenzí, a poté vyhodnotíme vlastní dotazník, které se zúčastnilo 11 respondentů ze Švédska.

3.5.1 Hofstedeho hodnocení dimenzí Švédské kultury

Švédové jsou podle Hofstedeho, jak je patrné z grafu č. 11, silně individualistickou společností. Hodnota indexu individualismu zde dosahuje 71 bodů. Stejně jako u předchozích dvou zkoumaných států to v praxi znamená, že je celonárodní preference k zajišťování si pouze vlastních zájmů či zájmů blízké rodiny a lidé jsou motivováni ohodnocením, které zohledňuje jejich individuální pracovní výsledky.⁶⁶ Tyto kultury vnímají znalosti jako primárně explicitní a management lidských zdrojů je řízením jedinců, nikoli skupin (viz kapitola 2.3).

⁶⁶ HOFSTEDE, G. *What about Sweden?* 2012-10-10. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/sweden.html>>.



Graf 12: Kulturní dimenze Švédska, zdroj: www.geert.hofstede.com/sweden.html

3.5.2 Analýza výsledků dotazníku kulturních odlišností Švédska

Do vyplňování dotazníku se zapojilo jedenáct Švédů. Devět z nich označilo vlastní společnost za individualistickou, kde lidé upřednostňují osobní cíle nad úspěchy skupiny. Zbylí dva ji vnímají jako kolektivistickou, kde jsou preferované rodinné nebo skupinové cíle a kde lidé sdílí své znalosti pro blaho celé společnosti. Většina také chápe znalosti jako explicitní, tzn. takové, které jsou dostupné všem, které jsou nejčastěji formalizované a které lze relativně snadno předávat. Pouze jediný dotazovaný vnímá znalosti v tacitní podobě (nepsané, jedinečné, skryté znalosti, které lze obtížně sdílet a mezi něž řadíme např. zručnost, zkušenost, nadání, ...).

Kulturu, ze které pocházíte, lze charakterizovat jako:	Švédsko
a) individualistickou	9
b) rodinně orientovanou/kolektivistickou	2

Tabulka 19: Švédsko - vnímání vlastní kultury, zdroj: vlastní

Kultura, ze které pocházíte, chápe znalosti primárně jako:	Švédsko
a) explicitní (znalost je dostupná všem a lze ji snadno předat)	10
b) tacitní (nepřepsaná, skrytá, kterou lze obtížně sdílet)	1
c) jiné	0

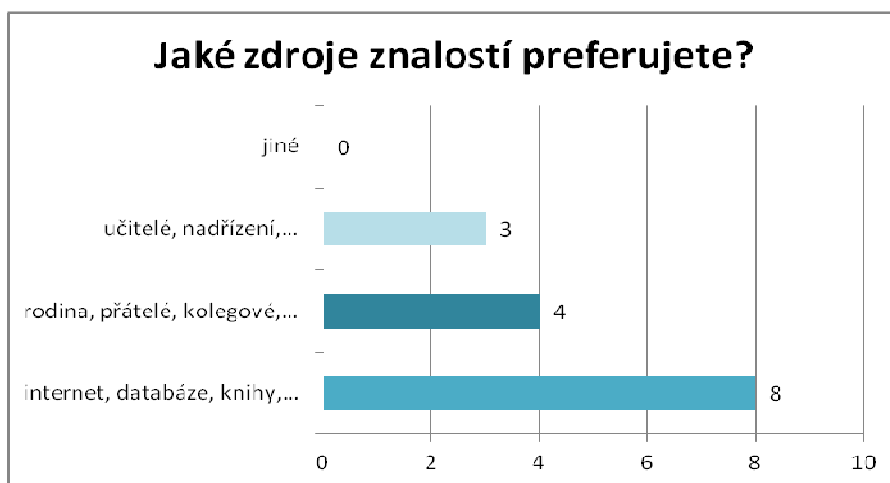
Tabulka 20: Švédsko – primární vnímání znalostí, zdroj: vlastní.

Po vystudování bude za experty považováno pět z dotazovaných Švédů (učitelka na mateřské škole, aspirant na personalistu, právnička, skladatel filmové hudby, IT specialista) a šest zastává názor, že nejdříve potřebují získat další zkušenosti (studenti a profesor lingvistiky a ekonomický žurnalista), jak lze vidět v tabulce č. 21 a příloze č. 2.

Po vystudování budete ve své zemi:	Švédsko
a) chápán jako expert	5
b) muset získat více zkušeností než budete chápán jako expert	6
C) jiné (např. obojí)	0

Tabulka 21: Švédsko – potřeba dalších znalostí, zdroj: vlastní

V případě potřeby získání nových znalostí, šest osob by volilo samostudium, stylem pokus-omyl, pět zbývajících by požádalo někoho, kdo již znalost ovládá. Jako zdroj informací volí nejčastěji internet, různé databáze a knihy (8 z 11), dále poznatky od rodiny, přátel a kolegů (4 z 11) a učitele, nadřízené (3x) viz graf č. 13. Z toho se dá usuzovat, že stejně jako u předchozích pozorovaných zemí, švédské skupině vyhovuje samostudium a samostatná práce s daty, ale zároveň oceňují možnost konzultovat a přebírat znalost od někoho zkušeného nejlépe na kolegiální úrovni či v rodině.



Graf 13: Preference zdrojů znalostí Švédů, zdroj: vlastní

Stejně jako u dotazovaných Dánů a Norů, osobní kontakty a osobní komunikaci preferuje před virtuálním kontaktem většina respondentů ze Švédska (9 z 11), což vidíme z tabulek č. 22 a 23. Sdílení znalostí pomocí IT technologií by dalo přednost 4 z 11 zpovídaných Švédů, zatímco sedm z nich by volilo osobní formu vzdělávání.

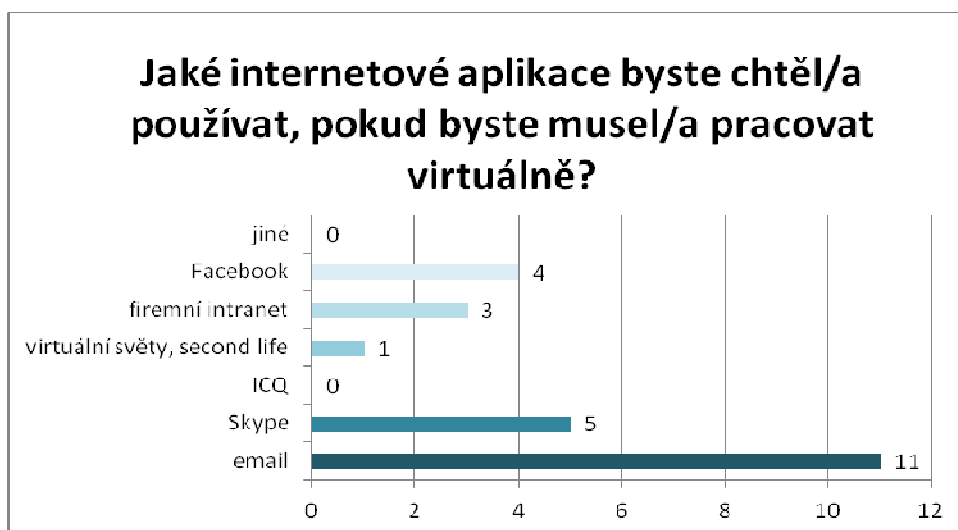
Jaké sítě (kontakty) všeobecně preferujete?	Švédsko
a) reálné, osobní	9
b) virtuální	2

Tabulka 22: Švédsko – preference typu kontaktů, zdroj: vlastní

Jaké prostředí pro sdílení znalostí preferujete?	Švédsko
a) osobní kontakt	7
b) elektronický kontakt (přes emaily, Skype, psané instrukce,...)	4

Tabulka 23: Švédsko – preference prostředí pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní

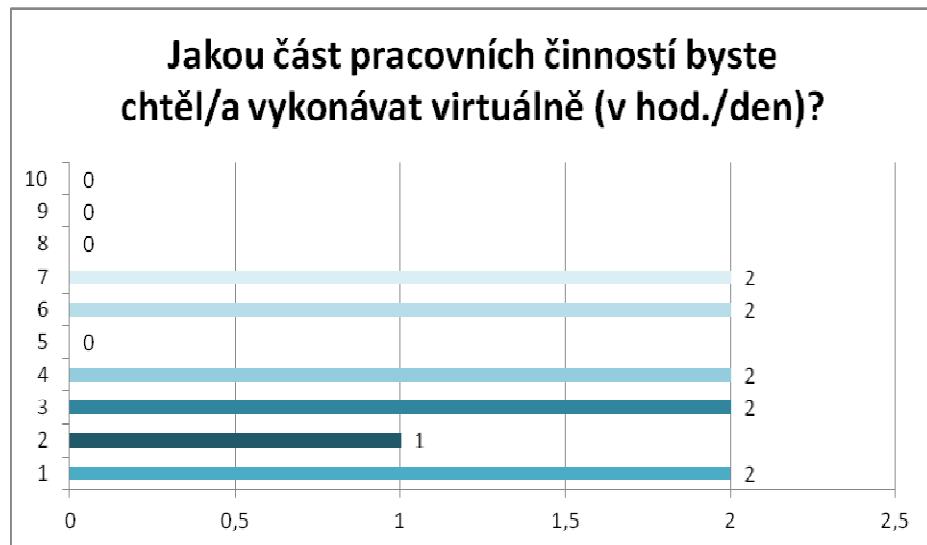
Pokud by se přece jen měli učit novým znalostem na počítači, nejčastěji by k tomu používali emailovou korespondenci (11x), Skype (5x) a Facebook (4x), jak je patrné z grafu č. 14. Proto by firmy podporovat osobní styky mezi zaměstnanci a také neformální komunikaci v rámci pracoviště.



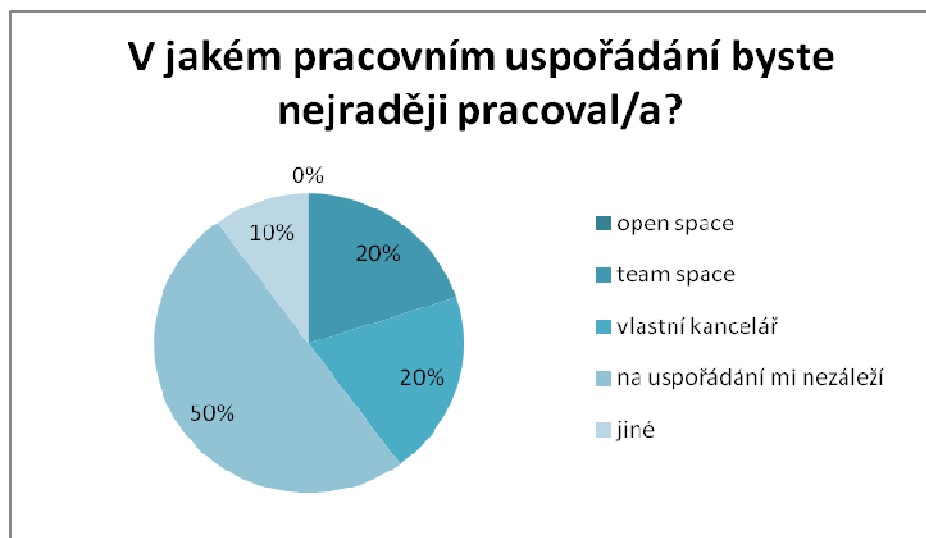
Graf 14: Preference Švédů využívat internetové aplikace pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní

Čas strávený prací na počítači se pohyboval nejčastěji v rozmezí 3-4 hodin denně (4x), ale také byli čtyři respondenti, kterým by nevadilo takto pracovat déle než šest hodin (4x) viz graf č. 15. Pro tyto účastníky dotazníku, kteří preferují delší dobu práce sIT technologiemi, by bylo vhodné využít metody samostudia názornými tutoriály, které jsou dostupné na internetu, výuka pomocí e-learningu, klasická výuka vedená přes Skype, či obohacování znalostí díky pročítání odborných diskuzí.

Pracovní uspořádání samostatně ve vlastní kanceláři by chtěli dva švédští dotazovaní z 11, částečně otevřenému upořádání typu team space maximálně do osmi spolupracovníků by dali dva další, pěti osobám na typu pracoviště a počtu spolupracovníků na jednom místě nezáleží a jedna osoba odpověděla, že záleží na typu vykonávané práce, ale že preferuje buď team space nebo vlastní kancelář. Odpovědi na sdílení pracovního prostoru nám naznačují, že tato skupina Švédů preferuje práci v menších kolektivech a raději by pracovala samostatně (graf č. 16) stejně jako ostatní Skandinávské národy.



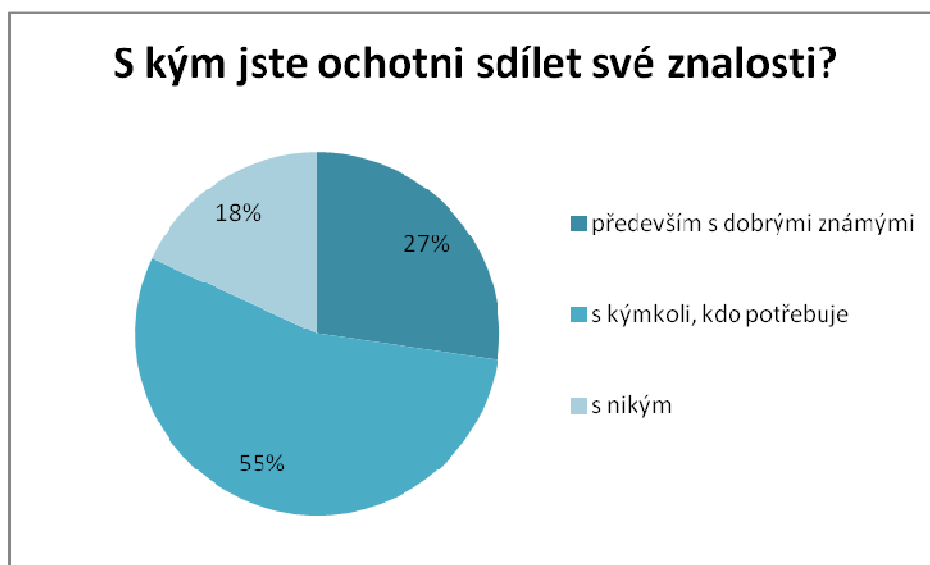
Graf 15: Preference počtu hodin strávených prací na počítači švédských respondentů, zdroj: vlastní



Graf 16: Preferované uspořádání pracoviště švédských respondentů, zdroj: vlastní

Stejně jako u Norů se i v odpovědích od švédských respondentů objevil zcela odmítavý postoj ke sdílení vlastních znalostí, a to dvakrát. Na grafu č. 17 vidíme, že ochotu učit kohokoli, kdo potřebuje, mělo šest respondentů a dva by se o znalosti podělili pouze s blízkými známými nebo rodinou. Tyto dopovědi potvrzují, že někteří Švédové opravdu

berou své znalosti jako konkurenční výhodu a bude u nich potřeba zvolit vhodné motivační prostředky a podporovat sdílení znalostí a komunikaci v rámci pracoviště, aby se alespoň částečně odbourala jejich nechuť se o ně podělit.



Graf 17: Ochota švédských respondentů předávat své znalosti, zdroj: vlastní

Pro plnění úkolů samostatně by byla většina tázaných Švédů (8 z 11) a pouze tři by preferovali týmovou spolupráci (tabulka č. 24). To odpovídá Hofstedeho tvrzení, že je Švédsko silně individualistické (graf č. 12). Ohodnocení dle splněných cílů upřednostňují tři lidé, dvěma dotazovaným připadá spravedlivé hodnotit pracovní výkony dle odpracované doby (profesor literatury, učitelka ve školce) a šest lidí by volilo kombinaci odpracovaných hodin a splněných úkolů (viz tabulka č. 25).

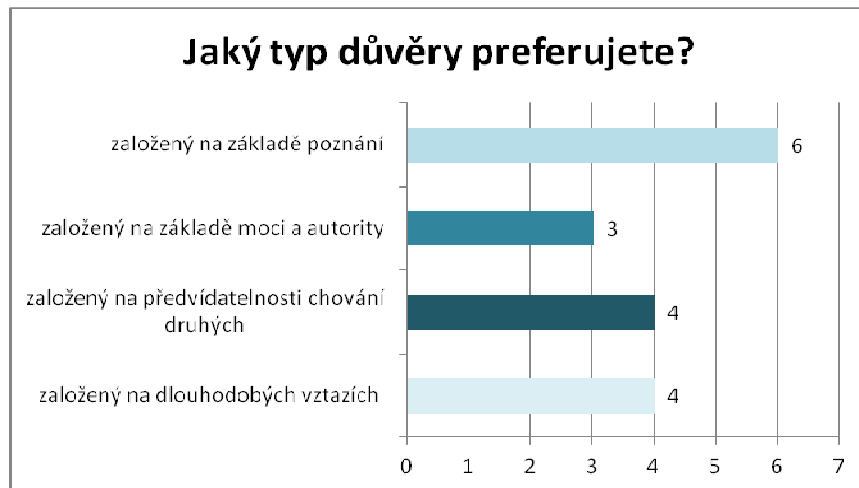
Kdyby bylo na Vás, raději byste zadaný úkol/práci vykonával:	Švédsko
a) samostatně	8
b) týmově	3

Tabulka 24: Švédsko – preference vykonávat úkol, zdroj: vlastní

Jaký způsob stanovování odměny je podle vás spravedlivý?	Švédsko
a) podle odpracované doby	2
b) podle dosažených výsledků	3
c) kombinací odpracované doby a dosažených výsledků	6

Tabulka 25: Švédsko – preferovaný způsob odměňování, zdroj: vlastní

Šest Švédů z naší skupiny získává důvěru v druhou osobu na základě vlastního poznání (intuice, pocit z někoho), dále na základě dlouhodobých vztahů (4x), předvídatelnosti chování (4x), ale také moci a autority, kdy je důvěra vynucena strachem z horšího ohodnocení- trestu (3x) viz tabulka č.17.



Graf 18: Preferovaný typ důvěry švédských respondentů, zdroj: vlastní

Švédové jsou samostatní a uznávají hodnoty rovnoprávnosti. Vztahy na pracovišti jsou kolegiální a hierarchie nadřízených a podřízených se dodržuje víceméně kvůli pohodlí v řízení a pro určení práv a povinností.⁶⁷ Vztahy jak ve školách, tak i ve firmách k osobám s vyšším postavením jsou neformální, lidé si tykají a oslovují se jménem, stejně jak je tomu i v ostatních Skandinávských zemích. Jako preferované zdroje pro získávání nových znalostí uvedla naše švédská skupina internet, databáze, knihy a raději kolegy a rodinu než nadřízené. Z toho soudíme, že vhodnou technikou pro podporu sdílení znalostí mezi pracovníky je koučování a counseling, kdy je jedinec zodpovědný za samostatně vedenou práci, ale má možnost se radit od zkušeného kolegy. Internetové aplikace pro vzdělávání, které by náš výzkumný vzorek preferoval nejčastěji, jsou emailová komunikace a Skype. Jelikož jsou Norové ochotni strávit velkou část pracovního dne na počítači a internetu,

⁶⁷ HOFSTEDE, G. *What about Sweden?* 2012-10-10. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/sweden.html>>.

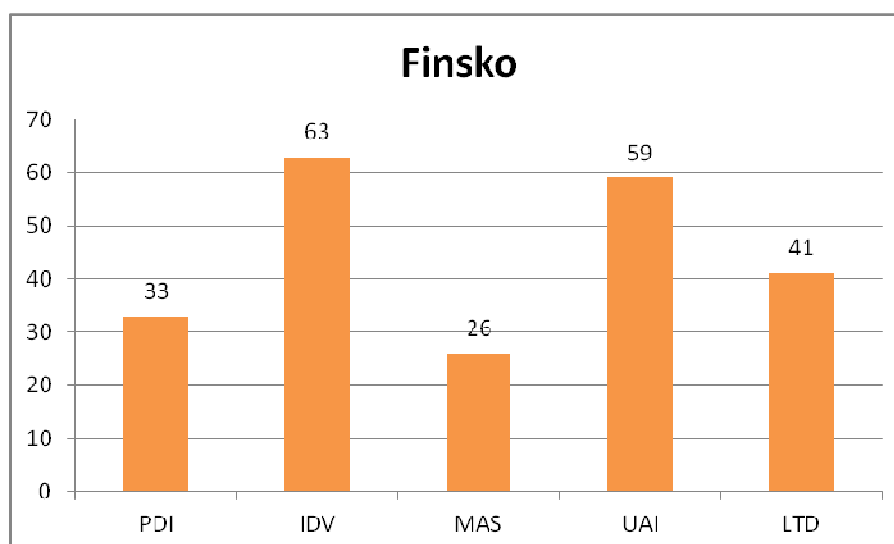
vhodnou metodou zde může být e-learning, sledování výukových tutoriálů na internetu či četba odborných diskuzí.

3.6 Finsko: výsledky dotazníku a Hofstedeho index individualismu

Jak uvidíme v následujících dvou kapitolách 3.6.1 a 3.6.2, Finsko se svým charakterem od ostatních severských zemí liší v mnoha ohledech, ale přesto má se svými sousedy velmi podobnou mentalitu. Určíme si k jakému druhu kultury se Švédsko řadí, jaký je jeho přístup ke znalostem a z dotazníku zjistíme, které metody pro sdílení znalostí jsou pro tamní obyvatele přijatelné a vhodné. Respondentů našeho dotazníku se z Finska zapojilo 17.

3.6.1 Hofstedeho hodnocení dimenzí Finské kultury

Index individualismu ve Finsku podle Hofstedeho studie dosahuje 63 bodů, čímž jej zařazuje mezi individualistické společnosti, ale v menší míře než předchozí tři zkoumané národy (graf č. 45). Řízení lidských zdrojů a transfer znalostí je zaměřen na jednotlivce a ne na skupiny.⁶⁸



Graf 19: Kulturní dimenze Finska, zdroj: www.geert.hofstede.com/finland.html

⁶⁸ HOFSTEDÉ, G. *What about Finland?* 2012-10-10. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/finland.html>.

3.6.2 Analýza výsledků dotazníku kulturních odlišností Finska

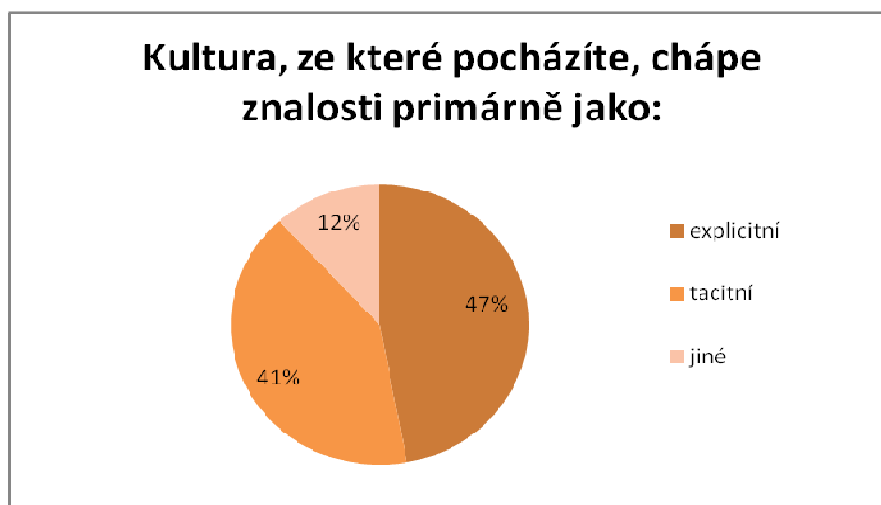
Zástupci Finska byli nejpočetnější skupinou, co se vyplňování dotazníku týče. Celkem se jich zapojilo 17. Čtrnáct ze všech označilo vlastní společnost za individualistickou, kde lidé upřednostňují osobní cíle nad úspěchy skupiny a jen tři za kolektivistickou, kde jsou preferované rodinné nebo skupinové cíle a kde lidé sdílí své znalosti pro blaho celé společnosti (tabulka č. 26). Dá se tedy předpokládat, že i řízení bude zaměřeno na jednotlivce, nikoli plošně na skupiny. V individualistických společnostech jsou vnímány znalosti primárně jako explicitní a osm respondentů z našeho sedmnácti členného vzorku to potvrzuje, tzn. chápe je jako takové, které jsou dostupné všem, které jsou nejčastěji formalizované a které lze relativně snadno předávat. Sedm z nich vnímá znalosti v tacitních podobách (nepřepsané, jedinečné, skryté znalosti, které lze obtížně sdílet a mezi něž řadíme např. zručnost, zkušenost, nadání,..) a dva respondenti jako kombinaci obou zmíněných (tabulka č. 27). Vizualně je tento poměr znázorněn v grafu č. 20.

Kulturu, ze které pocházíte, lze charakterizovat jako:	Finsko
a) individualistickou	14
b) rodinně orientovanou/kolektivistickou	3

Tabulka 26: Finsko – vnímání vlastní kultury, zdroj: vlastní

Kultura, ze které pocházíte, chápe znalosti primárně jako:	Finsko
a) explicitní (znalost je dostupná všem a lze ji snadno předat)	8
b) tacitní (nepřepsaná, skrytá, kterou lze obtížně sdílet)	7
c) jiné	2

Tabulka 27: Finsko – primární vnímání znalostí, zdroj: vlastní



Graf 20: Vnímání znalostí finských respondentů, zdroj: vlastní

Jedenáct Finů je přesvědčeno, že budou po vystudování potřebovat získat další zkušenosti, než budou považováni za odborníky v oboru. Šest zbývajících zastává názor, že experti se z nich stanou po získání určitého stupně vzdělání (např. OSVČ, zdravotní sestry, projektový manažer, ...).

Po vystudování budete ve své zemi:	Finsko
a) chápán jako expert	6
b) muset získat více zkušeností než budete chápán jako expert	11
c) jiné (např. obojí)	0

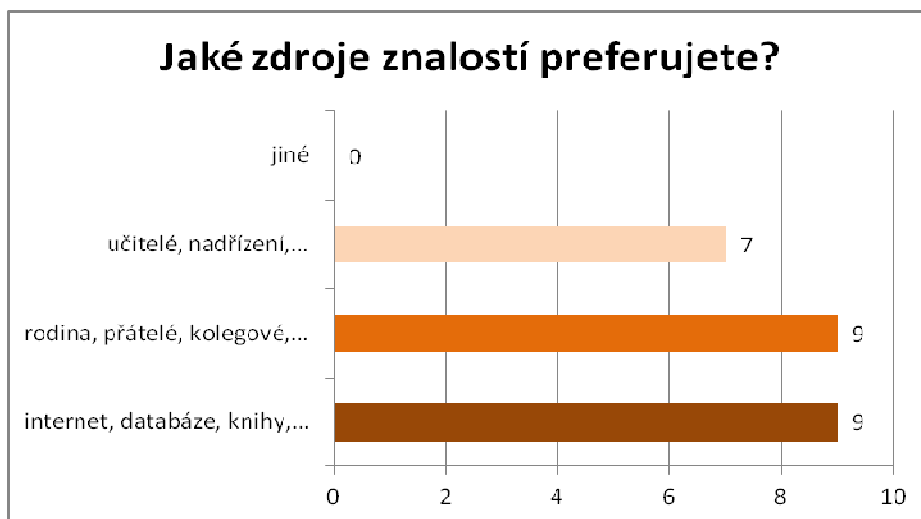
Tabulka 28: Finsko – potřeba získání dalších zkušeností, zdroj: vlastní

V případě nutnosti si osvojit nové znalosti volí většina Finů (10 z 17) formu samostudia metodou pokus-omyl, šest by požádalo o radu někoho, kdo již znalost ovládá a jeden by zvolil kombinaci více metod (tabulka č. 29). Za nejlepší zdroj informací volí stejně často pomoc blízké osoby a zjišťování potřebných informací na internetu, v databázích a knihách (po devíti) a sedm ze všech by zvolilo také radu nadřízených, profesorů a pod (viz graf č. 21). Z toho můžeme usoudit, že vhodné metody pro získávání nových znalostí nejen na pracovišti pro námi zkoumanou skupinu jsou pracovní činnosti v týmech, komunitách, popř. coaching a učňovství, u kterých je kladem důraz na individuální osobní přístup a komunikaci v rámci skupiny. Stejně jako u všech tří předešlých národností i zde nejméně

lidí preferuje získávání znalostí od nadřízené osoby či profesorů.

Jak postupujete při vytváření nových znalostí?	Finsko
a) samostudiem, stylem pokus-omyl	10
b) s pomocí někoho, kdo už znalost má (ve škole, v práci,...)	6
c) jiné (obojí)	1

Tabulka 29: Finsko – preferovaný postup pro získávání nových zkušeností, zdroj: vlastní



Graf 21: Preferované zdroje znalostí Finů, zdroj: vlastní

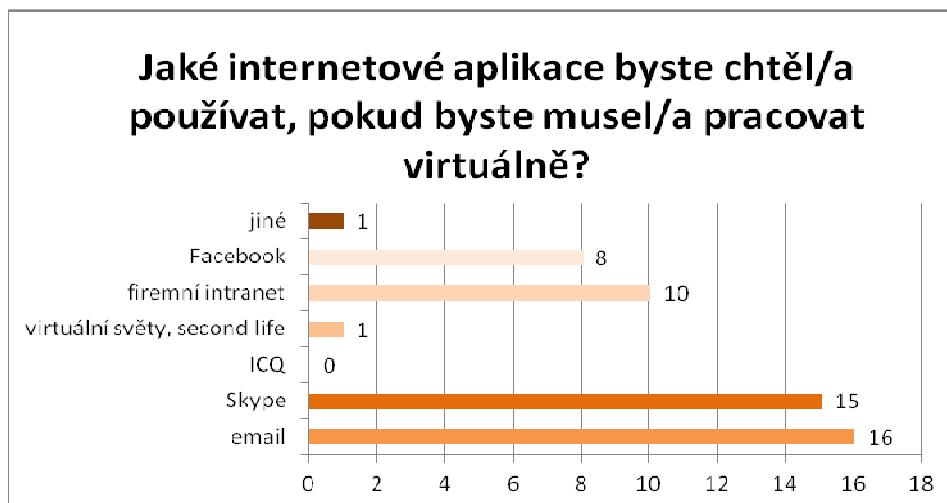
Téměř všichni dotazovaní Finové preferují osobní reálný před virtuálním kontaktem (tabulka č. 30), ale pro sdílení znalostí by pět z nich volilo virtuální cestu (tabulka č. 31). Z internetových aplikací by pro transfer preferovali email a Skype, v menší míře pak firemní intranet a Facebook. Jedna osoba by také ráda využila second life a správu dokumentů skupiny Google (graf č. 22).

Jaké sítě (kontakty) všeobecně preferujete?	Finsko
a) reálné, osobní	16
b) virtuální	1

Tabulka 30: Finsko – preference typu kontaktů, zdroj: vlastní

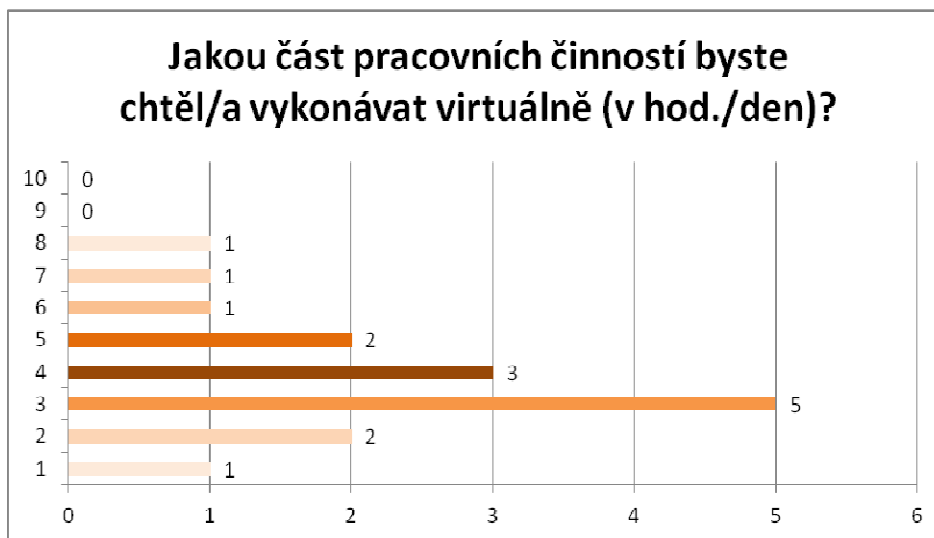
Jaké prostředí pro sdílení znalostí preferujete?	Finsko
a) osobní kontakt	12
b) elektronický kontakt (přes emaily, Skype, psané instrukce,..)	5

Tabulka 31: Finsko – preference prostředí pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní



Graf 22: Preference Finů využívat internetové aplikace pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní

Ochota strávit čas prací na počítači se pohyboval nejčastěji v rozmezí 3-4 hodin denně (8 respondentů), pět osob by bylo dokonce ochotno strávit víc než pět hodin s IT technologiemi (graf č. 23). Z těchto informací, kdy náš výzkumný vzorek preferuje osobní styky a zároveň uchovávání a předávání informací pomocí různých aplikací, bychom mohli doporučit využívání např. Skypu, videokonferencí a „live meeting“ školení, kde byla přítomná osoba s požadovanými znalostmi, nebo samostudium (odborná videa na internetu, pročítání odborných diskuzí, e-learning, a pod).



Graf 23: Preference počtu hodin strávených prací na počítači finských respondentů, zdroj: vlastní

Pracovní uspořádání by naše finská skupina nejčastěji volila „team space“ od dvou do osmi spolupracovníků, tři by si přáli vlastní kancelář, dva „open space“ a jednomu na typu pracoviště nezáleží (tabulka č.32). Narozdíl od předchozích skupin z ostatních Skandinávských zemí, finští respondenti preferují pracovní uspořádání ve větším kolektivu (tabulka č. 44). Z těchto odpovědí soudíme, že u vybraných respondentů by vhodnou metodou pro předávání znalostí mohla být týmová spolupráce a spolupráce v rámci vytvořených komunit, proto by organizace měly podporovat jejich vznik, ať už by byly neformálního charakteru.

V jakém pracovním uspořádání byste nejradši pracoval/a?	Finsko
a) open space (otevřený prostor s více než 10 spolupracovníky)	3
b) team space (částečně otevřený prostor se 2-8 spolupracovníky)	11
c) vlastní kancelář	2
d) na uspořádání mi nezáleží	1

Tabulka 32: Finsko – preference pracovního uspořádání, zdroj: vlastní

Na rozdíl od předchozích tří národů jsou dotazovaní Finové ochotní své znalosti sdílet jak se všemi lidmi (13x), kteří je potřebují, tak s blízkými osobami (4x).

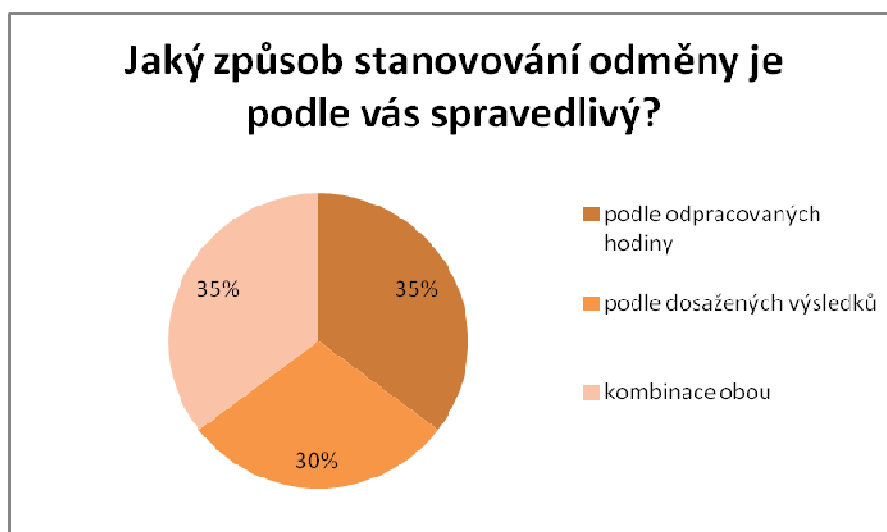
S kým jste ochotni sdílet své znalosti?	Finsko
a) především s dobrými známými	4
b) s kýmkoli, kdo potřebuje	13
c) s nikým	0

Tabulka 33: Finsko – ochota sdílet znalosti, zdroj: vlastní

Pro plnění úkolů v týmové spolupráci byla většina dotázaných (14x) a jen tři osoby by dali přednost vyřešit zadané projekty samostatně (tabulka č. 34). Spravedlivé ohodnocení považují nejčastěji na základě odpracovaných hodin (6x), kombinací odpracovaných hodin a splněných úkolů (6x) a pět respondentů podle splněných úkolů (graf č. 24). Námi zkoumaný vzorek preferuje práci v kolektivech, proto by manažeři měli tuto skutečnost využít pro sdílení a předávání znalostí.

Kdyby bylo na Vás, raději byste zadaný úkol/práci vykonával:	Finsko
a) samostatně	3
b) týmově	14

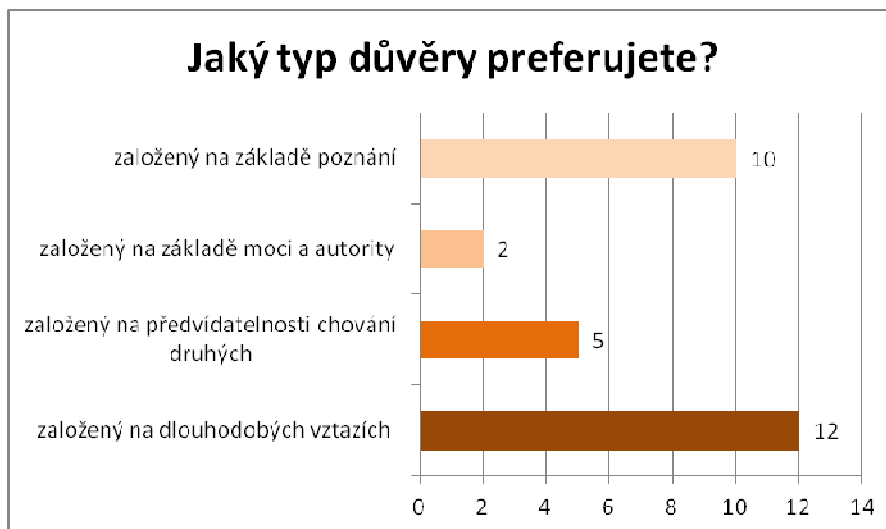
Tabulka 34: Finsko – preference vykonat úkol, zdroj: vlastní



Graf 24: Spravedlivý způsob stanovování odměn podle finských respondentů, zdroj: vlastní

Nejčastěji dotazovaní Finové získávají důvěru v osobu, se kterou má sdílet znalosti, na základě dlouhodobého vztahu a vlastního poznání, méně často na základě předvídatelnosti chování dané osoby nebo autority (viz graf č. 25); na pracovišti by se mohlo jednat o

osobu, která je na pozici již delší dobu a své je u ní předpoklad, že má velké znalosti a zkušenosti.



Graf 25: Preferovaný způsob důvěry finských respondentů, zdroj: vlastní

Finové mají individualistickou společnost, kde se obyvatelé spoléhají na sebe sama a kde většina lidí pracuje pro vlastní blahoby, popř. svých nejbližších rodinných příslušníků. Pracovní poměry jsou založené na základě písemných smluv a stejně jako u tří výše zmíněných států Severní Evropy se ve Finsku málokdy setkáme s protekcí a korupcí - povýšení a výsledky si musí jednotlivci zasloužit svou pílí a znalostmi⁶⁹. Jako efektivní metodu pro sdílení znalostí pro naši finskou skupinu spatřujeme na základě výsledků o preferovaném pracovním uspořádání a plnění zadaných úkolů týmovou práci a spolupráci v různě sdružených komunitách. Internetové aplikace pro předávání znalostí, které by náš výzkumný vzorek preferoval nejčastěji, jsou emailová komunikace a Skype. Jelikož jsou Finové ochotni strávit značnou část pracovního dne na počítači a internetu, využívanou pomůckou zde může být e-learning, sledování výukových tutoriálů a odborných diskuzí, nebo výuka přes Skype či live meeting.

⁶⁹ HOFSTEDE, G. *What about Finland?* 2012-10-10. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/finland.html>>.

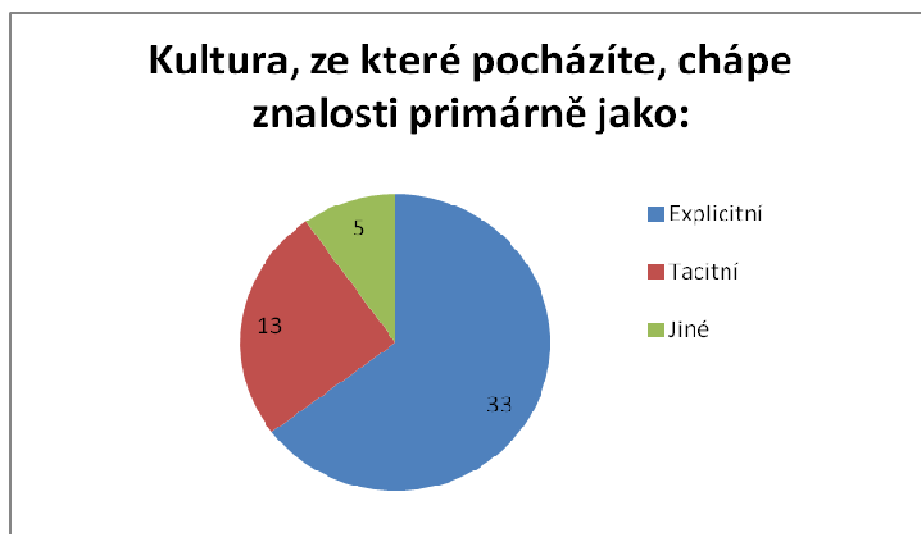
3.7 Interpretace výsledků dotazníku pro Skandinávské státy

Jako individualistickou vnímá vlastní kulturu 73% obyvatel zemí Severní Evropy. Tuto možnost, kde lidé upřednostňují vlastní cíle a vlastní blaho před zájmy skupiny, zvolilo 38 dotazovaných (tabulka č. 35). K rodinně orientované společnosti, kde jsou znalosti sdíleny v rámci komunity a kde se do popředí dává blaho rodiny či společnosti, se hlásilo 12 osob, což tvoří z celku 27%.

Kulturu, ze které pocházíte, lze charakterizovat jako:	Dánsko	Norsko	Švédsko	Finsko
a) individualistickou	9	7	9	13
b) rodinně orientovanou/kolektivistickou	6	1	2	3

Tabulka 35: Skandinávie – vnímání vlastních kultur, zdroj: vlastní

V individualistické společnosti, jak již bylo zmíněno v první části diplomové práce, je tendence vnímat znalosti jako statické veličiny, které mají spíše explicitní podobu. Předpoklad, že v takové společnosti vnímají lidé znalosti primárně jako explicitní, se potvrdil. Celých 65% považuje znalosti za takové, které lze formalizovat. Pouhá čtvrtina Skandinávců vnímá znalosti jako zkušenost, zručnost, intuice a jim podobné schopnosti a 5 % zastává názor, že znalost je kombinací obou (viz graf č. 26).

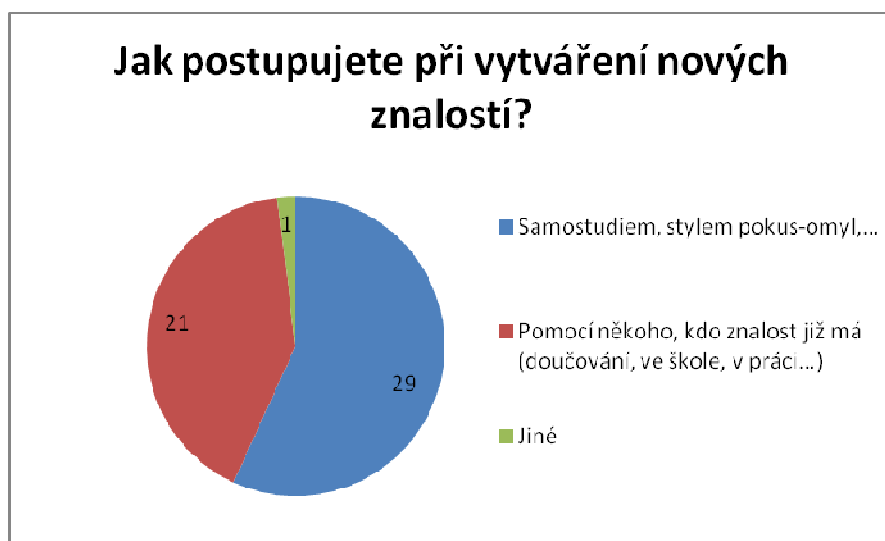


Graf 26: Pojetí znalostí respondentů, zdroj: vlastní

Téměř všichni studenti sní o práci v oboru, který studují a ihned po vystudování je za odborníky v oboru považováno 44% obyvatel, větší polovina však musí získat další zkušenosti, než budou bráni za experty (52% respondentů); zbytek dotazovaných bere v úvahu zaměření a obtížnost studovaného oboru (viz tabulka č.36).

Po vystudování budete ve své zemi:	Dánsko	Norsko	Svédsko	Finsko
a) chápán jako expert	8	4	5	6
b) muset získat více zkušeností než budete chápán jako expert	7	3	6	11
c) jiné (např. obojí)	0	1	0	0

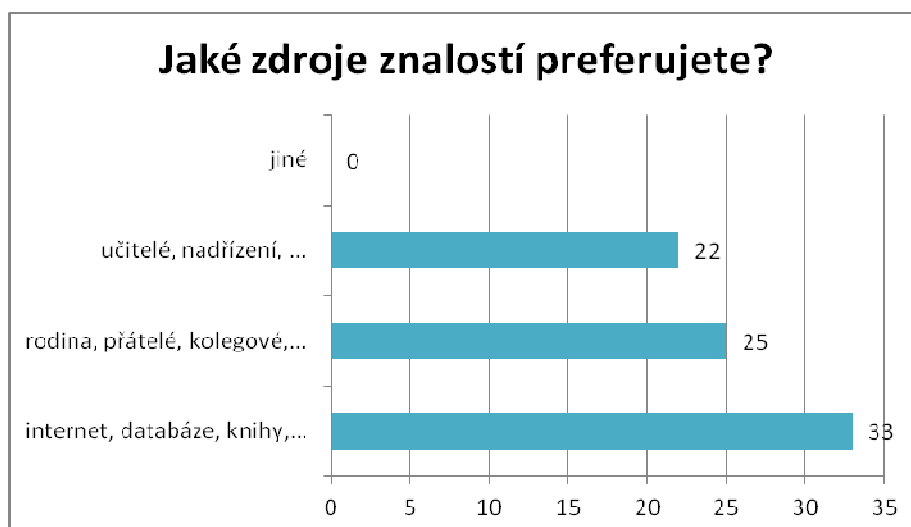
Tabulka 36: Skandinávie – potřeba získání dalších zkušeností, zdroj: vlastní



Graf 27: Způsob získávání nových znalostí Skandinávců, zdroj: vlastní

Většina Seveřanů nejčastěji získává nové znalosti a dovednosti samostudiem, díky vlastní práci a zájmu o problematiku a zkoušení stylem pokus-omyl. Takto zodpovědělo téměř 60% všech (tzn. 29 lidí), což ukazuje graf č. 27. Přebírání znalostí od někoho, kdo již znalostí disponuje a kdo ji ovládá, dává přednost 42% účastníků dotazníku. Tyto osoby jsou zvyklé získávat nové znalosti při výuce od profesorů či v práci od kolegů a nadřízených. Jedna osoba zvolila možnost „jiné“, kde dále vysvětlila, že preferuje obě výše zmíněné možnosti, čili nejčastěji kombinací důkladnějšího samostudia na základě přednášené látky ve škole. I zde si můžeme všimnout tendence Skandinávců se připravovat jak ve školním tak i v pracovním prostředí spíše individualisticky.

Ptali jsme se na preferovaný zdroj pro získávání znalostí. Respondenti si mohli zvolit buď jednu nebo více odpovědí, a přesto drtivou většinu získaly formalizovaná data, se kterými lze nalézt na internetu, v databázích a v knihách (33 ze všech). Rodinu a přátele jako zdroj znalostí ráda využije menší polovina Seveřanů (25 odpovědí z 51) a poznatkům ze školy a od nadřízených dává přednost 22 lidí (graf č. 28). Vidíme, Skandinávci preferují práci s formalizovanými a dostupnými daty, ale zároveň vyhledávají osobní komunikaci, zejména od zkušenějších kolegů a blízkých známých.



Graf 28: Preferované zdroje znalostí Skandinávců, zdroj: vlastní

Přijímání i předávání znalostí osobním kontaktem „face-to-face“ upřednostňuje téměř 70% Seveřanů (36 z 51), jak vidíme z tabulky č. 37. Neosobní kontakt přes emaily, Skype či jiné formy psaných návodů zvolilo jako přijatelnější variantu pouze 15 respondentů. Panuje zde celková preference osobních kontaktů a pouze 10% výzkumného vzorku (5 lidí z 51) dává přednost neosobní komunikaci a virtuálním světům. Tento výsledek nám může pomoci při výběru manažerské techniky pro předávání znalostí, např. týmovou práci, či preference použití internetových aplikací.

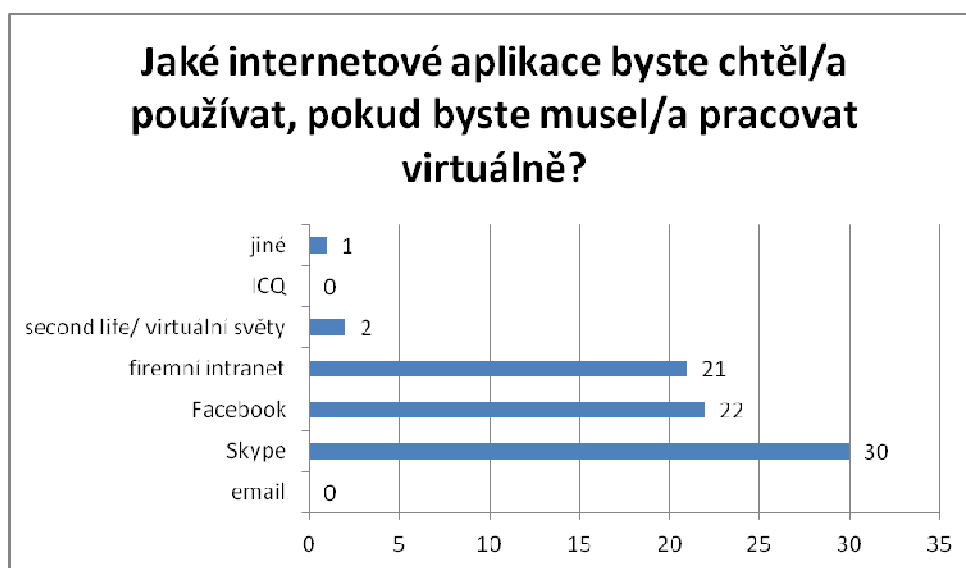
Jaké sítě (kontakty) všeobecně preferujete?	Dánsko	Norsko	Švédsko	Finsko
a) reálné, osobní	14	8	9	16
b) virtuální	1	0	2	1

Tabulka 37: Skandinávie – preference typu kontaktů, zdroj: vlastní

Jaké prostředí pro sdílení znalostí preferujete?	Dánsko	Norsko	Švédsko	Finsko
a) osobní kontakt	13	4	7	12
b) elektronický kontakt (přes emaily, Skype, psané instrukce,..)	2	4	4	5

Tabulka 38: Skandinávie – preference prostředí pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní

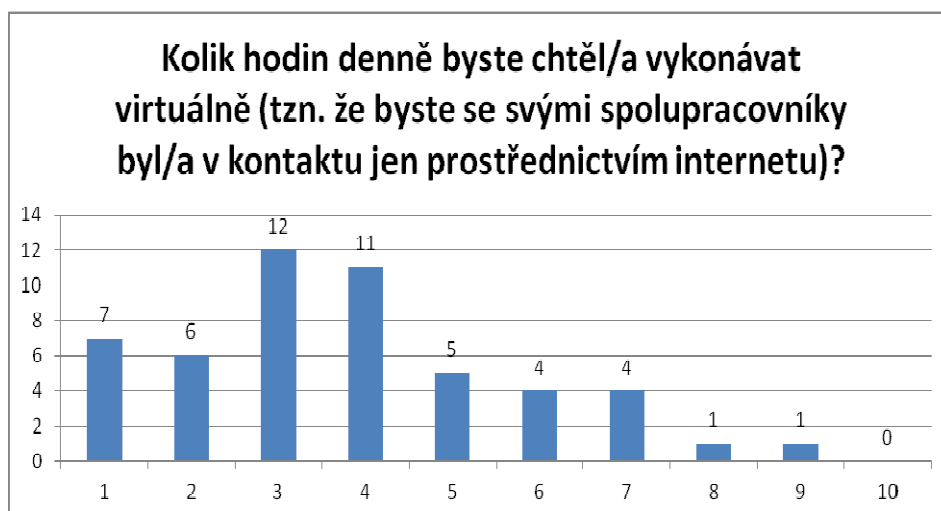
Oblíbenost internetových aplikací, které by obyvatelé Severských zemí byli ochotni využívat při práci (a pro předávání znalostí), je patrná z grafu č. 29. I když se jedná vždy o virtuální aplikace, svou povahou se však výrazně liší v přístupnosti uživatele k jiným osobám. Preferencí využívání v pracovním životě můžeme navíc vypočítat, jak jsou Seveřané ochotni sdílet své soukromí mimo „nejbližší rodinu“. Pokud bychom měli seřadit vyjmenované aplikace dle nejméně osobní po nejvíce osobní, bylo by to (dle názoru autorky diplomové práce): email, firemní intranet, ICQ, Skype, second life/virtuální světy, Facebook. Jelikož používání ICQ je globálně na výrazném ústupu a byl nahrazen mnohem efektivnějšími aplikacemi s více funkcemi, nemůžeme být překvapeni výsledkem, že jej k práci nechce již využívat nikdo z dotázaných. Jeho roli částečně nahradil firemní intranet (v pracovním prostředí) a také Skype, který nabízí možnost předávání si informací na bázi telefonického hovoru (bez zapnutí kamery). Nejméně osobní formu, email, by rádo používalo 92% dotázaných, Skype 58%, Facebook 44% a firemní intranet 42% obyvatel Severní Evropy. Pro ICQ a second life by byla jen zanedbatelná část respondentů.



Graf 29: Preferované aplikace pro virtuální práci skandinávských respondentů, zdroj: vlastní

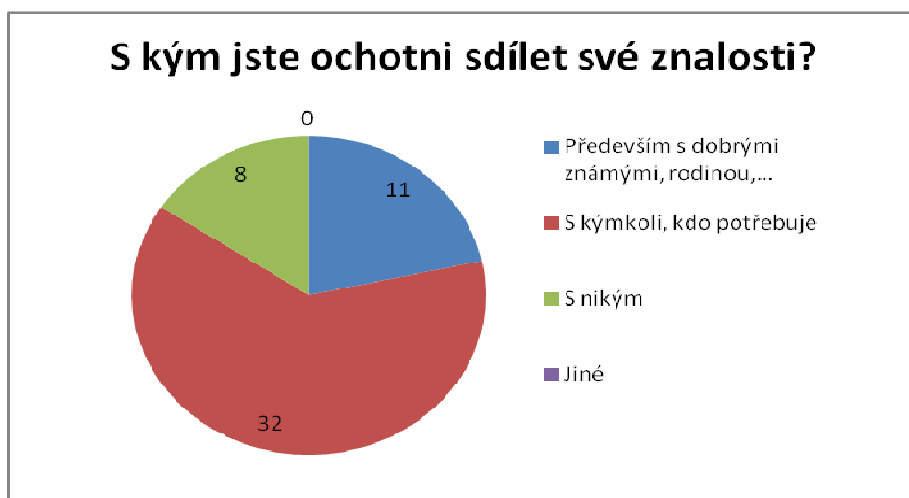
Čas, který by ve své budoucí či současné práci byli obyvatelé států Severní Evropy ochotni strávit na IT přístrojích a ve virtuálním prostoru byl nejčastěji (67%) kolem 2 až 5 hodin denně (viz. graf č. 30). Žádný respondent neodpověděl, že by v žádném případě nechtěl s

IT technologiemi pracovat, což je cenná informace, protože nám sděluje, že Skandinávská populace je počítačově gramotná a že můžeme volit IT kanály pro předávání znalostí (např. e-learning, Skype, psané instrukce, apod.).



Graf 30: Preferovaný čas strávený virtuální prací za den všech respondentů, zdroj: vlastní

V grafu č. 31 je zobrazeno vyhodnocení otázky, s kým (a jestli vůbec) jsou ochotni se podělit o své znalosti. Předpokládáme, že obyvatelé komunitní společnosti jsou otevřenější k předávání znalostí mimo svůj nejbližší rodinný/pracovní okruh, zatímco členi individualistické země si budou své znalosti s vědomím své konkurenční výhody střežit pro blaho vlastní a svých nejbližších.

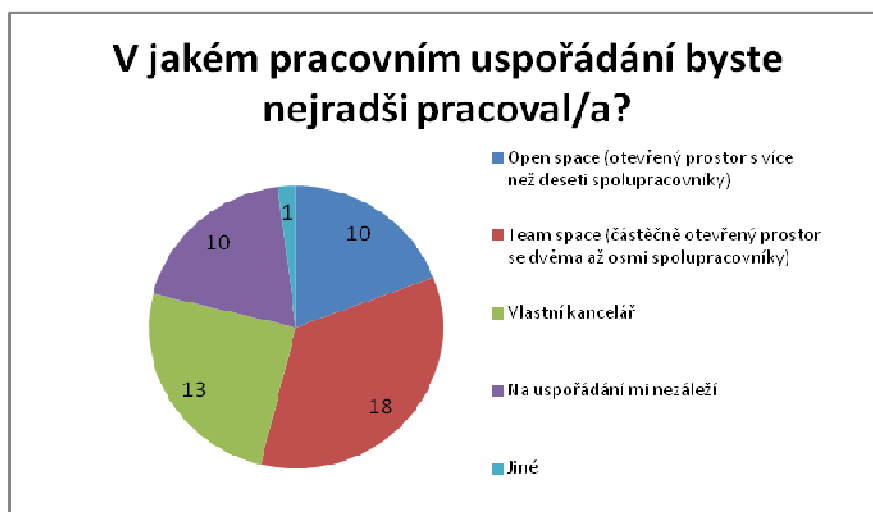


Graf 31: Ochota respondentů sdílet znalosti, zdroj: vlastní

K interpretaci výsledků této otázky musí být zahrnut také psychologický aspekt, že ultimátně zápornou odpověď („Nejsem ochoten sdílet své znalosti s nikým“) přizná málokdo nahlas, byť se v našem případě jednalo o anonymní vyplňování. Stejně tak musíme k odpovědi „Jsem ochotný/ochotná se o své znalosti podělit s kýmkoli, kdo je potřebuje“ zahrnout ten faktor, že obyvatelé států Severní Evropy jsou vesměs tiší rezervovaní lidé, kteří, pokud nejsou sami osloveni druhými, nemají tendence a potřebu komunikace a proaktivního vyptávání se (jako např. Američané). Výsledky nicméně dokazují, že se Skandinávci rádi o svou moudrost a znalosti podělí s kýmkoli (63%). Více individualistický přístup, kdy je ochotno se podělit o své znalosti s nejbližší rodinou, blízkými známými a kolegy, zastává 21% a 15% není dokonce vůbec s to předávat nic ze svého know-how nikomu.

Co se týče požadavků na pracoviště samotné, obyvatelé severských zemí, kteří se zúčastnili našeho dotazníku, by rádi pracovali v menších kolektivech: buď v samostatné kanceláři (25%) nebo v částečně otevřeném uspořádání do 8 spolupracovníků (35%). Pětina by ráda pracovala v „open space“ prostředí s více než deseti spolupracovníky a další pětina příliš nezáleží na tom, kde budou pracovat, popř. zastávali názor, že záleží na charakteru práce, ale spíše se klonili k vlastní kanceláři. Výsledky dotazování nám napovídají (viz. graf č. 32), že Skandinávci upřednostňují práci s minimem lidí kolem. Vhodnou technikou pro sdílení znalostí je v tomto případě práce na projektech v týmech, podpora komunikace mezi

spolupracovníky, podpora komunit a také mentorování osob a učňovství.



Graf 32: Preferované pracovní uspořádání, zdroj: vlastní

Samostatně, tzn. na vlastní zodpovědnost ale zároveň i s individuálním ohodnocením za splněný projekt, by úkoly chtělo řešit 19 osob z výzkumného vzorku, což představuje 38% všech dotazovaných Skandinávů (tabulka č. 39). Týmové spolupráci a společnému ohodnocení dává přednost 32 respondentů (62%). Tento trend může být v praxi efektivně využít pro předávání znalostí v rámci plnění úkolu v týmové spolupráci. Jednotlivec se může přiučit hodně od svých kolegů či spolužáků, zejména tacitní znalostem, a navíc je týmová práce na Skandinávských školách často využívaným nástrojem. Pro volbu týmové práce navíc přispívá fakt, že vztahy na pracovišti jsou ve Skandinávii kolegiální a není výjimečné, že nadřízení chodí pro radu za organizačně podřízenými spolupracovníky.

Kdyby bylo na Vás, raději byste zadaný úkol/práci vykonával:	Dánsko	Norsko	Svédsko	Finsko
a) samostatně	7	1	8	3
b) týmově	8	7	3	14

Tabulka 39: Skandinávie – preference vykonávat zadaný úkol, zdroj: vlastní

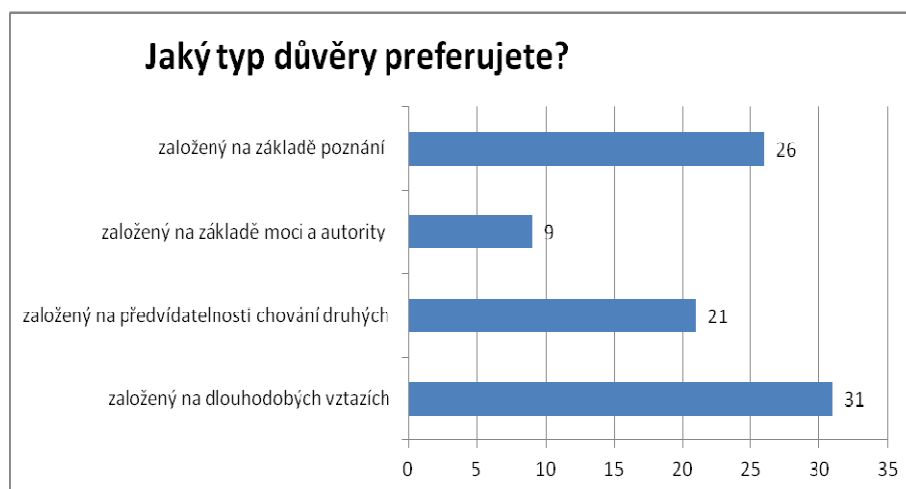
Odměňování pouze na základě odpracovaných hodin připadá spravedlivé 11 dotazovaným, zbytek (40 respondentů) se přiklání k hodnocení na základě splněných úkolů nebo alespoň

kombinací obou zmíněných (viz. graf č. 33). Samotný fakt, že nadpoloviční většina považuje za spravedlivé být flexibilně hodnocen za splnění kvót a úkolů (namísto odpracovaných hodin), nám napovídá, že Skandinávci jsou cílevědomí individualisté, kteří chtějí být odměňováni na základě osobního přístupu.



Graf 33: Preference odměňování, zdroj: vlastní

Přijímání znalostí od lidí na základě dlouhodobých vztahů (rodinní příslušníci, dlouholetí spolupracovníci a spolužáci), upřednostňuje 31 vybraných Seveřanů, což tvoří 61% všech odpovědí (graf č. 34). Důvěru v osobu (a vliv na otevřenost k přijímání znalostí od takových jedinců) má na základě svého vlastního pocitu, intuice a prvního dojmu má 51% našeho zkoumaného vzorku. Tyto dvě nejčastější a preferované odpovědi poukazují na důležitost osobního kontaktu pro Skandinávce. Jen zanedbatelná část respondentů (9 z 51) si pasivně osvojuje znalosti na základě demonstrace moci a nadřazenosti (v práci či na školní půdě pod pohrůzkou horších známek či příkazů). Důvěru v druhou stranu, kterou vyvolává předvídatelné chování (např. pokud o cizím člověku „víme“, že by záměrně nepředával mylné informace a znalosti) ve svém životě zažívá 41% dotázaných.



Graf 34: Druh preferované důvěry, zdroj: vlastní

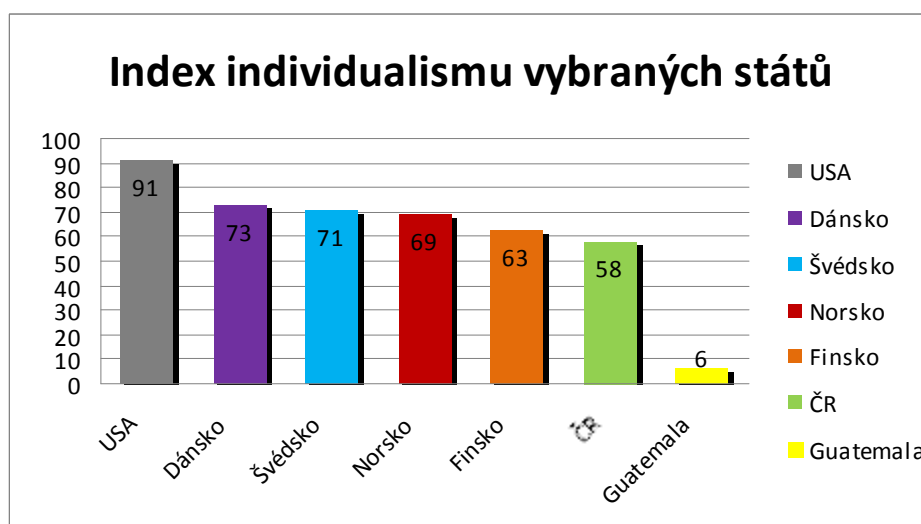
V poslední otevřené a nepovinné otázce jsme se ptali, zda účastníci dotazníku někdy slyšeli o termínu *knowledge management*, popř. co si myslí, že tento pojem znamená. Většina se s ním dříve nesetkala, ale odhaduje, že se jedná o koučování lidí a usměrňování znalostí v pracovním prostředí. Několik respondentů potvrdilo, že někteří jedinci nemusí souhlasit s předáváním svých tacitních znalostí a zároveň, že toto řízení je pro společnosti důležité kvůli uchování jistých znalostí uvnitř organizace, aby bylo zabráněno tomu, že spolu s člověkem odejde i „znalost“. Jiní odhadovali, že znalostní management usměrňuje spolupráci v týmech více specializovaných pracovníků a také to, aby všichni zaměstnanci měli povědomí alespoň o základní vyžadované znalosti pro danou firmu. Pouze jediná dotazovaná odpověděla, že už se termínem dříve setkala a že se jedná o řízení a vedení firem lidského kapitálu.

Pokud zesumarizujeme výsledky otázek za všechny Skandinávské země, vidíme, že většina dotazovaných vnímá vlastní kulturu jako individualistickou, znalosti jako explicitní a, pokud jim znalost chybí, volí pro jejich získání formu individuálního učení. Jako zdroj nových znalostí preferují IT internet a jinak formalizovaně zaznamenané znalosti. O vlastní znalost jsou ochotni se podělit s kýmkoli, kdo potřebuje, nejlépe při osobním kontaktu. Upřednostňují pracovní uspořádání s minimem spolupracovníků kolem, rádi plní zadání týmově, ale hodnocení preferují ve většině případů na základě splněných úkolů nebo kombinace dosažených výsledků a odpracovaných hodin. Nástroji pro sdílení zejména

tacitních znalostí tedy je týmová práce, koučing, mentoring, učňovství, nejrůznější workshopy a školení, klasické výuky a názorné ukázky provádění činností. Jelikož všichni dotazovaní Skandinávci počítají s prací na IT technologiích, upřednostňovaný transfer znalostí za jejich pomoci je přes Skype, emailovou korespondenci, firemní databáze, ale také využitím e-learningu, názorných videí a tutoriálů na internetu či využitím jiných webových aplikací.

3.7.1 Index individualismu dle Hofstedeho ve Skandinávských zemích

Základním předpokladem zkoumání přístupu ke znalostem v jednotlivých zemích světa je určení, k jaké společnosti se tyto národy řadí. Charakteristické pro členy individualistické společnosti je, člověk usiluje o výsledky převážně sám a sám za ně nese odpovědnost (viz kapitola 2.4.1.). V komunitních kulturách je středem zájmu skupina. Lidé dosahují výsledků ve skupině a pro skupinu, odpovědnost za výkon jednotlivce je rovněž kolektivní a ti, kteří podávají nejlepší výkon chtějí svůj úspěch sdílet s ostatními ze skupiny (viz kapitola 2.4.2.).



Graf 35: Index individualismu vybraných států, zdroj: www.geert.hofstede.com/national-culture.html

Skóre indexu individualismu nad 50 značí, že daný národ je individualistický a platí zde přímá úměra – čím vyšší hodnota indexu, tím vyšší stupeň individualismu a naopak. Za nejvíce individualistickou zemi dle Hofstedeho průzkumu jsou považovány Spojené státy Americké⁷⁰ (skóre 91) a naopak na opačném pólu škály se umístila Guatemala (skóre 6), čímž se řadí na poslední místo mezi všemi zeměmi světa ve srovnání individualismu. Jinými slovy, je to nejvíce kolektivistická země planety.⁷¹ Česká republika patří k individualistickým kulturám a její skóre je 58.⁷² V zemích Severní Evropy, jak je patrné z grafu, jsou hodnoty této dimenze posazené vysoko a značí tím, že společnosti jsou silně individualisticky orientované. Dá se očekávat, že budou při práci postupovat samostatně, nezávisle na ostatních a obohacovat se o nové znalosti průběžně po celý život. Znalosti jsou chápány primárně jako explicitní.

3.7.2 Porovnání výsledků dotazníku jednotlivých Skandinávských zemí

Co se týká úrovně individualismu v jednotlivých státech, nejvyššího skóre dosáhlo Dánsko a nejnižšího Finsko (viz graf č. 44). Zajímavé je, že nejvíce respondentů právě z Dánska označilo vlastní kulturu za kolektivistickou (40%). Za individualisty se považuje 87% norských účastníků vyplňování a 82% Švédů a Finů z našeho výzkumného vzorku (viz tabulka č. 35).

Znalosti, které lze snadno předat a jsou dostupné všem chápe většina v jejich explicitní podobě (viz graf č. 26), nejméně často však švédská a dánská dotazovaná skupina. To může mimo jiné znamenat, že v těchto zemích je respekt i takovým znalostem a aktivitám, které nelze poměřovat výkonnostně. Znalosti v jejich formalizovaném explicitním charakteru

⁷⁰ HOFSTEDE, G. *What about the USA?* 2012-3-3. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/united-states.html>>.

⁷¹ HOFSTEDE, G. *What about Guatemala?* 2012-3-3. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/guatemala.html>>.

⁷² HOFSTEDE, G. *What about Czech Republic?* 2012-10-10. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>>.

vnímá nejvíce zástupců Švédska.

Otázka týkající se odbornosti v daném oboru nám může sdělit nejen do jaké míry budou respondenti považováni za profesionály hodné předávat svou znalost, ale také zda budou pro svá budoucí povolání potřebovat dále prohlubovat znalosti dosavadní. Obě možnosti byli zodpovídaní poměrně stejným počtem respondentů, kromě Finska, ve kterém se studenti ve většině přiklání k nutnosti dalšího vzdělávání (tabulka č. 36).

V případě nutnosti obstarat si nové znalosti, většina Skandinávských respondentů volila metodu samostudia, stylem pokus-omyl (graf č.27). Pomocí vzdělávacích kurzů, studií v institucích či kolegů z práce by se nechala učit menší polovina všech zúčastněných, což nám napovídá, že mezi vhodné manažerské techniky pro předávání znalostí lidem ze Severní Evropy se hodí samostudium a také práce v týmu, kde se dovednosti snáze okoukají od kolegů, přednášky, semináře a workshopy (a tabulka č. 40).

Jak postupujete při vytváření nových znalostí?	Dánsko	Norsko	Svédsko	Finsko
a) samostudiem, stylem pokus-omyl	9	4	6	10
b) s pomocí někoho, kdo už znalost má (ve škole, v práci,...)	6	4	5	6
c) jiné (obojí)	0	0	0	1

Tabulka 40: Skandinávie – preference vytváření nových znalostí, zdroj: vlastní

Velmi významné a v praxi využitelné odpovědi jsme z dotazníku dostali u otázky, jaké zdroje nových vědomostí zkoumaný vzorek preferuje při získávání znalostí. Zjistili jsme, že všechny sledované státy volí variantu obohacování znalostí na internetu, v knihách a v nejrůznějších databázích (tabulka č. 41). Manažerské metody využívající formalizovaná data a IT technologie jsou stále populárnější, Skandinávská společnost počítačově gramotná, a proto navrhujeme těchto zdrojů hojně využívat. Tak by postupovalo 10 z 15 Dánů, 6 z 8 Norů, 8 z 11 Švédů a 9 ze 17 Finů. Finové, jako nejméně individualistický národ ze všech pozorovaných, dávají nejčastěji přednost osobnějším zdrojům informací jako jsou rodinní příslušníci, kolegové či nadřízení. Ve Finsku bychom měli proto zvolit takové metody předávání znalostí, které budou obsahovat reálný kontakt, např. klasická výuka, výuka přes Skype, práce v týmu nebo mentoring.

Jaké zdroje znalostí preferujete?	Dánsko	Norsko	Švédsko	Finsko
a) internet, databáze, knihy,...	10	6	8	9
b) rodina, přátelé, kolegové,...	8	4	4	9
c) učitelé, nadřízení, ředitelé,...	6	6	3	7

Tabulka 41: Skandinávie – preferované zdroje znalostí, zdroj: vlastní

Co se týče preferovaného prostředí pro předávání znalostí s ohledem na předchozí výsledky, relativně malá část respondentů zvolila virtuální svět, kde jsou instrukce a návody uchované dlouhou dobu a vždy přístupné k nahlédnutí. Osobní kontakt nejvíce vyhledávají Dánové (13 z 15), Finové (12 z 17), Švédí (7 z 11) a nejméně Norové (4 z 8). Z toho vyplývá, že pro polovinu norských respondentů by bylo vhodné předávat znalosti psanou formou a naopak by tomu bylo u Dánů, kterým by nejlépe vyhovovala metoda zahrnující osobní setkávání (viz tabulka č. 37).

Všeobecně preferované kontakty (sítě) dotázaných seveřanů tento trend potvrzují: nad 80% všech respondentů raději volí reálné, osobní kontakty. Komunikace s osobou předávající znalost je tedy velmi důležitá a napomáhá efektivnímu sdílení (tabulka č. 38).

Práce na počítačích je v individualistických kulturách, nejen pro předávání znalostí, velmi častá. Náš výzkumný vzorek byl ochoten strávit takovou prací několik hodin denně (viz graf. č.66 a tabulka č. 42). Nad pět hodin by bylo ochotno strávit nejvíce Švédů (4 z 11) a Dánů (5 z 15), nejméně často pak Finů (5 ze 17) a zejména Norů (1 z 8).

Jakou část pracovního dne byste chtěli strávit prací s IT technologiemi?	Dánsko	Norsko	Švédsko	Finsko
a) do 1 hodiny	4	0	2	1
b) do 2 hodin	1	1	1	2
c) do 3 hodin	1	4	2	5
d) do 4 hodin	4	2	2	3
e) do 5 hodin	3	0	0	2
f) do 6 hodin	1	0	2	1
g) do 7 hodin	0	1	2	1
h) do 8 hodin	0	0	0	1
i) do 9 hodin	1	0	0	0
j) do 10 hodin	0	0	0	0

Tabulka 42: Skandinávie - Preferovaný čas strávený virtuální prací za den všech respondentů, zdroj: vlastní

Využití počítačů a jiné IT technologií je ve vyspělém světě pro všechny oblasti života nejen samozřejmostí, ale i nutností. Knowledge management používá nejrůznější internetové aplikace pro transfer znalostí, mezi něž můžeme například zařadit posílání formalizovaných znalostí tradičními komunikačními kanály (chat, ICQ, email, firemní intranet, podnikové databáze aj.), nebo audiovizuálně pomocí instruktážních videí, telekonferencí, Skype či jiné formy virtuálního vzdělávání a školení. U našich zpovídaných na celé čáře zvítězilo používání emailové komunikace (všichni přes 90%) a programu Skype, který do jisté míry nahrazuje osobní kontakt. V těšném závěsu za ním je Facebook a podnikové komunikátory. Znalostní manažeři se ve Skandinávii proto mohou spolehnout na ochotu pracovníků pracovat s emaily a jejich pomocí šířit a řídit znalosti. Zcela nevyhovující by pro náš výzkumný vzorek bylo využití aplikace ICQ a second life (viz graf č.65).

Individualismus se plně projevil zejména u norských, dánských a švédských respondentů, kteří několikrát zcela záporně odpověděli na otázku, zda jsou ochotni sdílet své znalosti. Čtyři z osmi Norů, dva z 15 Dánů a dva z 11 Švédů by nebylo s to se o své znalosti podělit ani s blízkými známými. Z tohoto pohledu je Finsko nejméně individualistickou zemí ze zkoumaných, jak nám potvrdilo i nejnižší skóre indexu individualismu dle Hofstedeho. Zde je nutné zvolit vhodné motivační nástroje pro iniciaci ochoty takových jedinců se o znalost podělit, popř. nasadit metodu pozorování, imitace, nebo práci v týmu, kde by skupina byla hodnocena dohromady (viz graf č.67 a tabulka č.43).

S kým jste ochotni sdílet své znalosti?	Dánsko	Norsko	Švédsko	Finsko
a) především s dobrými známými	3	1	3	4
b) s kýmkoli, kdo potřebuje	10	3	6	13
c) s nikým	2	4	2	0

Tabulka 43: Skandinávie – ochota sdílet znalosti, zdroj: vlastní

Nejvyšší individualistické požadavky na uspořádání pracoviště měli Dánové, kde by vlastní nesdílenou kancelář preferovaly 4 osoby z 15, méně pak Švédové (2 z 11), Finové (2 ze 17) a Norové (1 z 8). Naopak pracoviště typu open space, kde je jedinec obklopen více než 8 lidmi, by upřednostňovalo nejvíce Norů (3 z 8), Dánů (4 z 15), v menší míře Švédů (2 z 11) a Finové (3 ze 17). U těchto odpovědí se často objevoval názor, že spíše než na pracovním

uspořádání záleží na typu vykonávané práce, jež může volbu typu pracoviště ovlivnit (např. číšnice nebude chtít vlastní kancelář).

V jakém pracovním uspořádání byste nejradši pracoval/a?	Dánsko	Norsko	Švédsko	Finsko
a) open space (otevřený prostor s více než 10 spolupracovníky)	4	3	2	3
b) team space (částečně otevřený prostor se 2-8 spolupracovníky)	4	3	0	11
c) vlastní kancelář	4	1	2	2
d) na uspořádání mi nezáleží	3	1	7	1

Tabulka 44: Skandinávie – preferované pracovní uspořádání, zdroj: vlastní

Co bylo pro volbu efektivní manažerské techniky pro sdílení znalostí ve Skandinávii směřovatější, byla preference plnit zadané úkoly v týmu nebo individuálně. Zde se Švédsko projevilo opět jako silně individualistický stát, kde většina jeho obyvatel volila samostatnou variantu (8 z 11). Dánské odpovědi byly z poloviny pro druhou variantu, práci v týmu by preferovalo osm z 15 dotázaných. Týmovou práci by upřednostnila většina finských respondentů (14 ze 17) a sedm z osmi Norů (viz tabulka č.39). Pro předávání a sdílení jak tacitních tak explicitních znalostí je velmi vhodné využívat techniky týmové práce, proto bychom ji doporučili aplikovat ve všech pozorovaných státech.

Také preferovaný způsob spravedlivého stanovování odměn může znalostním manažerům pomoci při volbě vhodné motivace zaměstnanců nejen pro transfer znalostí. Minimum všech dotázaných by chtělo být hodnoceno pouze na základě odpracovaných hodin; zde si můžeme všimnout tendence severanů k tomu, aby byli hodnoceni, motivováni a řízení jako individua, nikoli jako skupiny. Téměř všechny odpovědi v sobě obsahovaly složku hodnocení na základě splněných úkolů (samostatně nebo v kombinaci s odpracovanými hodinami). Dánská skupina takto odpověděla 13x z 15, norská 8x z osmi, švédská 9x z 11 a finská 11x ze 17.

Jaký způsob stanovování odměny je podle vás spravedlivý?	Dánsko	Norsko	Svédsko	Finsko
a) podle odpracované doby	2	0	2	6
b) podle dosažených výsledků	0	2	3	5
c) kombinací odpracované doby a dosažených výsledků	13	6	6	6

Tabulka 45: Skandinávie – preference odměňování, zdroj: vlastní

Existuje mnoho faktorů, které musí znalostní manažeři zvážit při výběru vhodné osoby pro předávání znalostí, jelikož spolupracovníci v takového člověka musí mít důvěru. Náš výzkumný vzorek všech čtyř států důvěru nejčastěji získává dlouholetým kontaktem s danou osobou a nejméně často vlivem autority. To znalostním manažerům může sdělit, že nevhodnou metodou pro navození důvěry a předávání znalostí by byly formy nařizování transferu znalostí či pokud by byli „motivováni“ pod pohrůžkou horšího (platového) ohodnocení. Ve skandinávských firmách i školách panuje velká kolegialita a vztahy nadřízený-podřízený jsou zachovány spíše pro organizační pohodlí.

Jaký typ důvěry preferujete?	Dánsko	Norsko	Svédsko	Finsko
a) založený na dlouhodobých vztazích (rodina, dlouholetí kolegové)	10	5	4	12
b) založený na předvídatelnosti chování druhých	8	4	4	5
c) založený na základě moci a autority (obava horšího hodnocení..)	2	2	3	2
d) založený na základě poznání (první dojem, intuice, vnitřní pocit,..)	6	3	6	10

Tabulka 46: Skandinávie – preference typu důvěry, zdroj: vlastní

3.7.3 Vhodné manažerské techniky pro předávání explicitních znalostí ve Skandinávských státech

S přihlédnutím na kulturní specifika a individualistickou orientaci na pracovníky u Skandinávských zemí lze vybrat vhodné manažerské techniky, které podporují sdílení explicitních znalostí uvnitř firem (např. takových, které souvisí s výkonem opakovaných a opakujících se činností). V kapitole 2.5.1 jsme popsali různé metody, kterými se nejčastěji předávají znalosti explicitního charakteru. Jelikož mohou být formalizované, je jejich sdílení vhodné pomocí jak mluveného tak psaného formátu dle komplexity předávané znalosti. Skandinávci obecně radí k individualistickým společnostem a již od dětství jsou vedeni k samostatnosti, většina populace je počítačově gramotná a ve školách se učí aktivně zpracovávat nejrůznější data. Všichni respondenti preferují strávit alespoň část pracovního dne prací na počítači, čili se předpokládá, že explicitní znalosti budou sdíleny a šířeny pomocí IT technologií.

Pro dánské respondenty se vhodnou metodou jeví komunikace přes Skype, telekonferenčních školení, pomocí e-learningu, přednášek a seminářů, či jiných neformálních komunikačních formách. Pro norské respondenty by bylo vhodné zvolit osobní formu komunikace, jelikož všichni preferují práci v kolektivu a oproti předchozí skupině jsou méně ochotní trávit čas s PC. Nicméně pro virtuální sdílení znalostí by firmy měly podporovat zaměstnance v používání takových nástrojů jako jsou email, Facebook, intranet a jiné firemní komunikátory, které zkoumaná skupina preferuje. Švédské skupině vyhovuje samostudium a samostatná práce s daty, ale zároveň neformální předávání znalostí na kolegiální úrovni či v rodině. Doporučili bychom jim osvojování si explicitních znalostí pomocí samostudia formou video tutoriálů a prací s databázemi. Finští respondenti při osvojování znalostí dávají přednost osobní komunikaci a samostudiu, tudíž pro transfer explicitních znalostí navrhuje využívat jak formální komunikační kanály (př. emaily, instrukce), tak neformální komunikaci s v rámci komunity. Semináře, workshopy, assessment centra, využívání workflow, různé internetové aplikace, instruktážní videa, odborné diskuze a formy e-learningu jsou dalšími způsoby, jak prohloubit znalosti spíše

explicitního charakteru.

3.7.4 Vhodné manažerské techniky pro předávání tacitních znalostí ve Skandinávských státech

Z výsledků dotazníku od skupiny respondentů ze Skandinávských zemí jsme zjistili, že rádi pracují jak samostatně tak i v menších kolektivech. Vhodnou metodou pro sdílení tacitních znalostí je týmová spolupráce a angažování se v komunitách, kde dochází k výměně know-how a jiných dovedností mezi kolegy navzájem. Tacitní znalosti se dále mohou předávat pomocí vyprávěním příběhů či vytvářením komunit či jejich sdílením formou učňovství, jak bylo více popsáno v kapitole 2.5.2. Pro sdílení tacitních znalostí bychom všem dotazovaným doporučili formu formálních a neformálních komunit, jelikož komunikace je hlavní předpoklad pro utužení vztahů ve společnosti a pro efektivní transfer tohoto typu znalostí.

Dánská skupina upřednostňuje práci ve skupině, proto vhodnými manažerskými technikami jsou koučing, mentoring, či vyprávění „hypotetických“ příběhů. Norům, kteří se účastnili případové studie, doporučujeme delegování pracovních úkolů za dohledu nadřízeného jako mentora, práci v menších týmech a komunitách. Finským i švédským respondentům navrhuje také spolupráci v menších týmech, popř. individuální coaching a učňovství.

Jelikož kultury Severní Evropy cení hodnoty rovnoprávnosti a rovných pracovních podmínek pro všechny, je vhodné zapojit techniky koučování a mentorování, které podporují transfer explicitních i tacitních složek znalosti. Nevhodnou metodou k šíření znalostí pro dotazované Skandinávce je forma příkazování, využití zastaralých nebo nerozšířených aplikací, nebo výhradně neosobní komunikace virtuální cestou, jelikož všechny naše zkoumané skupiny preferují osobní kontakty a reálné prostředí pro sdílení znalostí.

4 Závěr

V diplomové práci jsme se zabývali otázkou, k jaké společnosti, individualistické či komunitní, se řadí státy Severní Evropy: Dánsko, Norsko, Švédsko a Finsko a s jakým přístupem ke znalostem se můžeme v těchto zemích nejčastěji setkat.

V první teoretické části jsme si ukázali, že znalosti můžeme dělit do dvou skupin dle jejich podoby- na tacitní a explicitní. Sdílení explicitních se jeví i díky jejich formalizované povaze jako snazší. Jejich sdílení probíhá většinou formou psaného či vysloveného popisu, čili pro jejich předávání jsou vhodné formální a neformální formy komunikace, psané či mluvené. Transfer tacitních znalostí bývá složitější, jelikož nelze se 100% přesností formalizovat. Je zapotřebí jiných technik, popř. kombinace více metod, to zejména takových, kde dochází k osobnímu kontaktu mezi osobou, která již znalost má a tou, která si ji chce osvojit. Tyto dvě podoby znalostí se vzájemně nevylučují, ale naopak je často nutné si osvojit jak tacitní tak i explicitní stránku.

Dimenze kultury, míra individualismu a kolektivismu společnosti, ve které jedinec vyrůstá, má velký vliv na vnímání znalostí. V individualistických společnostech bývají znalosti vnímány primárně jako explicitní, v komunitních primárně jako tacitní. Předávání tacitních a explicitních znalostí se liší stejně jako jejich charakter. Explicitní znalosti lze úspěšně šířit ve formalizované podobě a uchovávat v databázích, či mluvenou formou, pokud se jedná např. o opakující se pracovní činnosti. Tacitní znalosti je naopak obtížné a nežádoucí formalizovat, jsou dynamického charakteru, a proto je vhodné je předávat jinými technikami, ve kterých se využívá osobní komunikace- metodou učňovství či sdílení znalostí v rámci formálních a neformálních komunit.

Pro efektivní sdílení a šíření znalostí v rámci organizace musí znalostní manažeři přihlídnout na kulturní specifika zemí, ze kterých zaměstnanci pochází. V této diplomové práci bylo k určení typu společnosti využito výsledků studie národních kultur Geerta Hofstedeho a výsledků vlastního dotazníku kulturních odlišností, na který odpovídali

zástupci ze zkoumaných zemí. Otázky byly zaměřené na preference ohledně pracovního místa a pracoviště, ohodnocení za práci a upřednostňované způsoby komunikace v reálném a virtuálním světě. Výsledky byly zanalyzovány a porovnány s indexem individualismu, který byl u všech porovnávaných Skandinávských států velmi vysoký. Zjistili jsme, že všechny čtyři státy Severní Evropy mají vysokou míru individualismu ve své kultuře a tudíž i vnímání a přístup ke znalostem bude spíše individualistický. Součástí praktické části bylo vyhodnocení typu společnosti a zjištění přístupu ke znalostem zkoumaných vzorků, který byl v převládajícím poměru vždy individualistický, a dále shrnutí výsledků pro všechny Skandinávské země dohromady.

Zjistili jsme, že vhodnými metodami pro sdílení tacitních znalostí ve Skandinávii jsou metody, které zahrnují kolegiální přístup a osobní kontakty v komunitách, a dále například týmová spolupráce, učňovství, výuka vedená přes Skype a přes jiné komunikátory. Individualismus Skandinávců také umožňuje využívání různých forem samostudia využitím datových zdrojů (internet, databáze, knihy,...) nebo znalostí kolegů, rodiny, profesorů. Technická vyspělost severanů nahrává využívání IT technologií, internetových aplikací, instruktážních videí a formám e-learningu. Pro sdílení explicitních znalostí doporučujeme využívat formální a neformální komunikační kanály.

Praktický přínos této diplomové práce spočívá v možnosti využití výsledků práce jako modelu přístupu ke znalostem například pro příchozí expandující firmy na trh, nebo pro firmy, které se chystají zaměstnávat pracovníky z vybraných zemí. Pro udržitelný rozvoj a pokrok ve znalostní společnosti je třeba využívat a kombinovat více manažerských technik, aby byly znalosti předávány vhodnými lidmi těm správným lidem a v ten pravý čas. V této diplomové práci jsme zjistili, že Skandinávské národy se řadí ke společnostem individualistickým a takový je i jejich přístup ke znalostem. Vedení lidí znamená především vedení jednotlivců a motivační systém je vztahován k individuálním výkonům.

Anotace

Autor:	Bc. Markéta Matoušová
Název katedry:	Katedra aplikované ekonomie
Název diplomové práce:	Individualistický a komunitní přístup ke znalostem. (Případová studie Skandinávské státy)
Vedoucí diplomové práce:	Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.
Počet znaků (bez mezer):	108 931 + přílohy
Počet příloh:	2
Počet titulů použité literatury:	37
Klíčová slova:	znalostní management, tacitní a explicitní znalost, Hofstede, individualistická a komunitní společnosti, individualismus a kolektivismus, metody sdílení znalostí

Abstrakt:

Tato práce si klade za cíl popsat a porovnat dva hlavní přístupy ke znalostem, individualistický a komunitní, a doporučit vhodné manažerské techniky pro obyvatele daných zemí s přihlédnutím na jejich kulturní zázemí. Individualistický přístup je charakteristický pro většinu Západních zemí, kolektivistický/komunitní spíše pro východní a méně rozvinuté země. V teoretické části je popsán význam znalostí pro společnost, dvojí charakter znalostí, Hofstedeho rozlišení kultur dle dimenzí a vliv typů společnosti na

primární pojetí znalostí. Praktická část je zejména zaměřena na analýzu dotazníku kulturních odlišností, který odpovídá na otázky, ke které společnosti se zkoumané státy řadí (v porovnání s Hofstedeho dimenzí individualismu). Dále bude zjištěno, jak tyto země primárně přistupují ke znalostem, jaké jsou jejich preference na pracovní prostředí apod., z čehož bude vycházet následné doporučení vhodných manažerských metod pro sdílení a transfer znalostí explicitních i tacitních s přihlédnutím na kulturní specifika zkoumaných států jednotlivě i souhrnně. Praktické využití této práce spočívá v tom, že může sloužit jako pomůcka pro předávání znalostí s obyvateli Severní Evropy.

Annotation

Author: Bc. Markéta Matoušová

Department: Department of Applied Economics

Title: Individuallistic and Community Approach to Knowledge.
(Case Study Scandinavian Countries)

Final Paper Supervisor: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Number of Characters (without space): 108 931 + přílohy

Number of Appendices: 2

Number of Works Cited: 37

Key Words: knowledge management, tacit and explicit knowledge, Hofstede, individualistic and collectivistic organization, individualism and collectivism, methods of sharing knowledge

Abstract:

The aim of this diploma thesis is to explain and compare two main approaches to knowledge, individualistic and community one, and to recommend suitable management methods for sharing the knowledge for the people from the researched countries with regards to their cultural background. Individualistic approach is said to be typical for most Western countries, collectivist/community approach for Eastern and less developed ones. In the theoretical part of the work, the importance of knowledge for a society is described, as well as the two types of knowledge, Hofstede's differentiation of cultures according to national cultural dimensions, and the impact of a kind of culture on the primary concept of knowledge. Practical part is focused on the analysis of the Culture differences Questionnaire which answers our question to which kind of culture the researched countries belong (compared to Hofstede's results of Individualism dimension). Then it will be found out what is the primary approach to knowledge in these countries, what are the preferences in the

working environment etc., from which the recommendation of suitable management methods for the transfer and sharing of both tacit and explicit knowledge will be deduced with the regards on cultural specifications. This will be done both for individual states and for whole Scandianvian area. Applied in practice, the work can serve as a tool when transferring and sharing knowledge with people from the countries in North Europe.

Seznam použitých zdrojů

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1978-8.

BURKE, P. *Společnost a vědění. Od Gutenberga k Diderotovi*. Praha: Karolinum, 2007, ISBN 9788024613192.

CELSING, C. *Are Swedes losing their religion?* [online]. 2012-10-10. Dostupné z: <<http://www.sweden.se/eng/Home/Society/Religion/Reading/Are-Swedes-losing-their-religion/>>.

Community. [online], cit. 11-2-2013. Dostupné z: <<http://oxforddictionaries.com/definition/english/community?q=community>>.

Collectivism. [online], cit. 11-2-2013. Dostupné z: <<http://oxforddictionaries.com/definition/english/collectivism?q=collectivism>>.

DOPITA, M. *Zdroje a původ konceptu znalostní společnosti*. [online] cit. 2012-08-29. Dostupné z : <http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogický_lexikon/Z/Znalostn%C3%AD_společnost>.

ELLINGSAETER, A. *Introduction: Politicising parenthood in Scandinavia*. Bristol: The Policy Press, 2006, ISBN 9781861346452.

FLORIDA, R. *The Rise of the Creative Class*. [online] cit. 24-10-2012. Dostupné z: <<http://lateralaction.com/articles/creative-economy/>>.

FRASER, S. *Norway abolishes state-sponsored Church of Norway*. [online]. 2012-10-10. Dostupné z: <<http://digitaljournal.com/article/324906>>.

GOŠOVÁ, V. *Znalostní společnost*. [online] cit. 2012-08-29. Dostupné z : <http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogický_lexikon/Z/Znalostn%C3%AD_společnost>.

HLAVATÁ, K. *Evropská unie v kostce*. Český Těšín: Vašut, 2008, ISBN 9788072366651.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. London: Sage Publications LTD, 2005, ISBN

0803973233.

HOFSTEDE, G. *Dimensions*. [online] cit. 2012-26-10. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/dimensions.html>>.

HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: DeskTop Publishing, 2007, ISBN 9788086131702.

HOFSTEDE, G. *National Cultural Dimensions*. [online] cit. 2013-2-22. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>>.

HOFSTEDE, G. *What about Czech Republic?* 2012-10-10. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>>.

HOFSTEDE, G. *What about Denmark?* 2012-10-10. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/denmark.html>>.

HOFSTEDE, G. *What about Finland?* 2012-10-10. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/finland.html>>.

HOFSTEDE, G. *What about Guatemala?* 2012-3-3. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/guatemala.html>>.

HOFSTEDE, G. *What about Norway?* 2012-10-10. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/norway.html>>.

HOFSTEDE, G. *What about Sweden?* 2012-10-10. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/sweden.html>>.

HOFSTEDE, G. *What about the USA?* 2012-3-3. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/united-states.html>>.

IVERSEN, H. R. *Eduacation for All*. [online]. 2012-13_09. Dostupné z: <<http://denmark.dk/en/society/welfare/education-for-all/>>.

IVERSEN, H. R. *Religion in Denmark*. [online]. 2012-13_09. Dostupné z: <<http://denmark.dk/en/society/religion/>>.

KAN. A. S. *Dějiny Skandinávských zemí*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1980, ISBN 25-068-83.

KLOUDOVÁ, J. *Kreativní ekonomika*. Bratislava: EuroKodex, 2010, ISBN 9788024736082.

KOUT, J. *Management znalostí: tvorba mozku, který nezapomíná, neodchází a neumírá*. [online] cit. 2013-02-22. Dostupné z :
<<http://www.systemonline.cz/clanky/management-znalosti.htm>>.

LaerDansk. [online]. 2012-10-10. Dostupné z:
<<http://laerdansk.dk/en/aarhus/students/welcome/>>.

LOR, P.J., BRITZ, J.J. *Is Knowledge Society Possible without Freedom of Access to Information?* [online] cit. 2013-02-22. Dostupné z :
<http://www.researchgate.net/publication/220195910_Is_a_knowledge_society_possible_without_freedom_of_access_to_information>.

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, ISBN 9788086419510.

MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005, ISBN 8071793108.

SCHWEDER, R. a kol. *Engaging Cultural Differences*. New York: Russell Sage Foundation, 2004, ISBN 9781610445016.

ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2000, ISBN 9788024700120.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004, ISBN 8071798843.

VLK, A. *Znalostní ekonomika a potřeby trhu práce*. [online] cit. 2013-02-22. Dostupné z: <<http://www.alevia.cz/news/znalostni-ekonomika-a-potreby-trhu-prace/>>.

WILLKE, H. *Smart Governance: Governing the Global Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press, 2007, ISBN 9783593382531.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces získávání a údržby znalostí, zdroj: www.systemonline.cz/clanky/management-znalosti.htm	11
Obrázek 2: Tabulka rozdílů informační a znalostní společnosti, zdroj: Lor a Britz (str.389)	14

Seznam grafů

Graf 1: Národnost respondentů, zdroj: vlastní.....	31
Graf 2: Kulturní dimenze Dánska, zdroj: www.geert.hofstede.com/denmark.html	34
Graf 3: Preferované zdroje znalostí dánských respondentů, zdroj: vlastní.....	36
Graf 4: Preference Dánů využívat internetové aplikace pro sdílení znalostí, zdroj:vlastní.....	37
Graf 5: Preference dánských respondentů ke sdílení znalostí, zdroj: vlastní.....	38
Graf 6: Kulturní dimenze Norska, zdroj: www.geert.hofstede.com/norway.html	40
Graf 7: Preferované zdroje znalostí Norů, zdroj: vlastní.....	42
Graf 8: Preference Norů využívat internetové aplikace pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní	43
Graf 9: Preferované uspořádání pracoviště Norů, zdroj: vlastní	44
Graf 10: Ochota norských respondentů sdílet znalosti, zdroj: vlastní	44
Graf 11: Preference typu důvěry norských respondentů, zdroj: vlastní	45
Graf 12: Kulturní dimenze Švédska, zdroj: www.geert.hofstede.com/sweden.html	47
Graf 13: Preference zdrojů znalostí Švédů, zdroj: vlastní	49
Graf 14: Preference Švédů využívat internetové aplikace pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní.....	50
Graf 15: Preference počtu hodin strávených prací na počítači švédských respondentů, zdroj: vlastní51	

Graf 16: Preferované uspořádání pracoviště švédských respondentů, zdroj: vlastní	51
Graf 17: Ochota švédských respondentů předávat své znalosti, zdroj: vlastní.....	52
Graf 18: Preferovaný typ důvěry švédských respondentů, zdroj: vlastní	53
Graf 19: Kulturní dimenze Finska, zdroj: www.geert.hofstede.com/finland.html	54
Graf 20: Vnímání znalostí finských respondentů, zdroj: vlastní	56
Graf 21: Preferované zdroje znalostí Finů, zdroj: vlastní	57
Graf 22: Preference Finů využívat internetové aplikace pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní.....	58
Graf 23: Preference počtu hodin strávených prací na počítači finských respondentů, zdroj: vlastní	59
Graf 24: Spravedlivý způsob stanovování odměn podle finských respondentů, zdroj: vlastní	60
Graf 25: Preferovaný způsob důvěry finských respondentů, zdroj: vlastní	61
Graf 26: Pojetí znalostí respondentů, zdroj: vlastní.....	63
Graf 27: Způsob získávání nových znalostí Skandinávců, zdroj: vlastní	64
Graf 28: Preferované zdroje znalostí Skandinávců, zdroj: vlastní	65
Graf 29: Preferované aplikace pro virtuální práci skandinávských respondentů, zdroj: vlastní	66
Graf 30: Preferovaný čas strávený virtuální prací za den všech respondentů, zdroj: vlastní.....	67
Graf 31: Ochota respondentů sdílet znalosti, zdroj: vlastní	67
Graf 32: Preferované pracovní uspořádání, zdroj: vlastní.....	69
Graf 33: Preference odměňování, zdroj: vlastní.....	70
Graf 34: Druh preferované důvěry, zdroj: vlastní	71
Graf 35: Index individualismu vybraných států, zdroj: www.geert.hofstede.com/national-culture.html	72

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dánsko – charakteristika vlastní kultury, zdroj: vlastní.....	35
Tabulka 2: Dánsko – primární vnímání znalostí, zdroj: vlastní	35
Tabulka 3: Dánsko – potřeba dalších zkušeností, zdroj: vlastní.....	35
Tabulka 4: Dánsko – postup pro získávání nových zkušeností, zdroj: vlastní.....	35
Tabulka 5: Dánsko – preference druhů kontaktů, zdroj: vlastní.....	36
Tabulka 6: Dánsko- preference prostředí pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní	36
Tabulka 7: Dánsko – preference provedené úkolu, zdroj: vlastní	37
Tabulka 8: Dánsko – preference způsobu odměňování, zdroj: vlastní	38
Tabulka 9: Dánsko – preference typu důvěry, zdroj: vlastní	38
Tabulka 10: Norsko – vnímání vlastní kultury, zdroj: vlastní.....	41
Tabulka 11: Norsko – primární vnímání znalostí, zdroj: vlastní.....	41
Tabulka 12: Norsko – potřeba získání dalších zkušeností, zdroj: vlastní.....	41
Tabulka 13: Norsko – postup pro získávání nových znalostí, zdroj: vlastní.....	41
Tabulka 14: Norsko – preferovaný druh kontaktu, zdroj: vlastní	42
Tabulka 15: Norsko – preference prostředí pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní	42
Tabulka 16: Norsko – ochota strávit část prac. doby na PC, zdroj: vlastní.....	42
Tabulka 17: Norsko – preference vykonávat zadaný úkol, zdroj: vlastní	45
Tabulka 18: Norsko – preferovaný způsob odměňování, zdroj: vlastní.....	45
Tabulka 19: Švédsko - vnímání vlastní kultury, zdroj: vlastní	48
Tabulka 20: Švédsko – primární vnímání znalostí, zdroj: vlastní.	48
Tabulka 21: Švédsko – potřeba dalších znalostí, zdroj: vlastní.....	48
Tabulka 22: Švédsko – preference typu kontaktů, zdroj: vlastní.....	49

Tabulka 23: Švédsko – preference prostředí pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní	49
Tabulka 24: Švédsko – preference vykonávat úkol, zdroj: vlastní	52
Tabulka 25: Švédsko – preferovaný způsob odměňování, zdroj: vlastní	52
Tabulka 26: Finsko – vnímání vlastní kultury, zdroj: vlastní	55
Tabulka 27: Finsko – primární vnímání znalostí, zdroj: vlastní	55
Tabulka 28: Finsko – potřeba získání dalších zkušeností, zdroj: vlastní	56
Tabulka 29: Finsko – preferovaný postup pro získávání nových zkušeností, zdroj: vlastní	56
Tabulka 30: Finsko – preference typu kontaktů, zdroj: vlastní.....	57
Tabulka 31: Finsko – preference prostředí pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní	57
Tabulka 32: Finsko – preference pracovního uspořádání, zdroj: vlastní.....	59
Tabulka 33: Finsko – ochota sdílet znalosti, zdroj: vlastní	60
Tabulka 34: Finsko – preference vykonat úkol, zdroj: vlastní.....	60
Tabulka 35: Skandinávie – vnímání vlastních kultur, zdroj: vlastní	62
Tabulka 36: Skandinávie – potřeba získání dalších zkušeností, zdroj: vlastní	63
Tabulka 37: Skandinávie – preference typu kontaktů, zdroj: vlastní.....	65
Tabulka 38: Skandinávie – preference prostředí pro sdílení znalostí, zdroj: vlastní	65
Tabulka 39: Skandinávie – preference vykonávat zadaný úkol, zdroj: vlastní	69
Tabulka 40: Skandinávie – preference vytváření nových znalostí, zdroj: vlastní	74
Tabulka 41: Skandinávie – preferované zdroje znalostí, zdroj: vlastní	74
Tabulka 42: Skandinávie - Preferovaný čas strávený virtuální prací za den všech respondentů, zdroj: vlastní.....	75
Tabulka 43: Skandinávie – ochota sdílet znalosti, zdroj: vlastní.....	76
Tabulka 44: Skandinávie – preferované pracovní uspořádání, zdroj: vlastní.....	77
Tabulka 45: Skandinávie – preference odměňování, zdroj: vlastní	77
Tabulka 46: Skandinávie – preference typu důvěry, zdroj: vlastní.....	78

Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník kulturních odlišností98

Příloha č. 2 – Odpovědi dotazníku kulturních odlišností; také dostupné na odkaze:

[https://docs.google.com/spreadsheets/cc?key=0Avbelu2f6qnLdEo5NU1IN3JCbFRqQVJiMHZveWR](https://docs.google.com/spreadsheets/cc?key=0Avbelu2f6qnLdEo5NU1IN3JCbFRqQVJiMHZveWR6SIE&usp=drive_web#gid=0)

6SIE&usp=drive_web#gid=0102

Příloha č. 1 - Dotazník kulturních odlišností

Cultural Differences

This questionnaire is to help me find out how people from different cultural background approach knowledge. It is an important part of my Master's thesis specialized on the topic of Knowledge Management and Cross-Cultural Communication.

I focus on Scandianvian countries: Denmark, Finland, Sweden, Norway...so please feel free to spread this questionnaire also to your friends from these countries!!

Please fill this in and help me finish my studies :-)

Age *

Gender *

Male

Female

Nationality *

Field of study / Occupation *

What is your dream occupation when you finish your studies?

If you already work, you can fill in your current position, or also a dream occupation

After the graduation, you (in your country): *

are considered to be an expert

☺☺☺●☐Jiné:

Who are you willing to share your knowledge with? *

only my family, close friends, close co-workers, etc.

whoever needs it (for the sake of the class, community, company, etc.)

I am not willing to share my knowledge (due to competitiveness)

Jiné:

If you could choose, you would rather deal with an assigned task / project: *

individually (you rely on your own knowledge, skills...and you are the only one who is rewarded for it)

in team (you can discuss the problem within a group, share the knowledge ..and also the reward is divided among all)

What type of contact do you prefer in general? *

real, personal contact

virtual (you rather meet them online, discuss things with them online)

If you are willing to share your knowledge, you prefer:

personal contact

electronic contact (emails, skype, written instructions, etc.)

Your trust in somebody is usually based on.... *

you can check more than one option

based on long-term relationships (eg. family, long term co-workers, etc.)

based on predictability (you know the person and you can predict his/her behaviour)

based on power and authority (eg. teachers to students, supervisors; the trust is forced by punishment / fear of bad marks, worse salary, etc.)

based on recognition (your inner belief in somebody, first impression, intuition, etc.)

What amount of time you would like to spend working virtually?

(you and your co-workers would be in contact via internet)

1

2

3

4

