

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Sdílení znalostí ve společnosti**

**Jana Bouzková**

**© 2016 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jana Bouzková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Sdílení znalostí ve společnosti**

Název anglicky

**Knowledge Sharing in the Enterprise**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je návrh postupu zvýšení sdílení znalostí ve vybraném podniku.

### **Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvalitativního/kvantitativního výzkumu.

**Doporučený rozsah práce**

40-60 stran

**Klíčová slova**

Sdílení znalostí, podniková kultura, motivace, závazek ke společnosti, pověst společnosti, organizační struktura

---

**Doporučené zdroje informací**

DENISON, Daniel R. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley, c1990, xvii, 267 p. ISBN 047180021x.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003, 75 s. ISBN 80-245-0474-x.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe). 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.

TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xii, 131 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 ZS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Ladislav Pílař, MBA, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 10. 2015

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 05. 11. 2016

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Sdílení znalostí ve společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2016

---

Jana Bouzková

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a veškerý čas, který mi věnoval.

# Sdílení znalostí ve společnosti

---

## Knowledge Sharing in the Enterprise

### Souhrn

Bakalářská práce se zabývá procesem sdílení znalostí, který se praktikuje ve společnostech pomocí managementu znalostí. Je to poměrně nový obor a v plném rozsahu jej používá pár moderních společností. Pro práci byla vybrána společnost Business Media CZ s.r.o., ve které byla provedena analýza motivátorů působící na sdílení znalostí. Je to sice malá společnost, ale s managementem znalostí už pár let pracuje a má určitě, co zlepšovat.

Práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je zpracována formou literární rešerše a praktická část obsahuje vlastní zpracování. V první části byl popsán význam, cíle a základní pojmy managementu znalostí, jaké je vhodné prostředí pro sdílení znalostí a motivaci zaměstnanců ke sdílení znalostí a lepšímu výkonu. V druhé části (vlastní zpracování) bylo použito dotazníkové šetření, na základě kterého byl sestaven návrh na zlepšení sdílení znalostí v dané organizaci.

**Klíčová slova:** Sdílení znalostí, podniková kultura, motivace, závazek ke společnosti, pověst společnosti, organizační struktura

## **Summary**

This thesis deals with the process of knowledge sharing, which is practiced in societies via knowledge management. It is a relatively new discipline in their entirety and it uses a pair of modern societies. To work was selected by Business Media CZ Ltd., in which the analysis was performed motivators acting on knowledge sharing. It is a small company, but with knowledge management a couple of years working and has surely what to improve.

The work is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part of the work is handled via literature review and practical part contains its own processing. The first part describes the importance, objectives and basic concepts of knowledge management, what is a suitable environment for sharing knowledge and motivating employees to share knowledge and better performance. In the second part (custom processing) is used questionnaires, based on which it was drawn up a proposal to improve knowledge sharing within the organization.

**Keywords:** Sharing knowledge, corporate culture, motivation, commitment to society, the company's reputation, organizational structure

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika práce .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Management znalostí.....	13
3.1.1 Definice managementu znalostí .....	13
3.1.2 Cíle managementu znalostí.....	14
3.1.3 Přínosy managementu znalostí.....	14
3.2 Pojmy v oblasti managementu znalostí.....	14
3.2.1 Data .....	14
3.2.2 Informace.....	15
3.2.3 Znalosti .....	16
3.2.4 Znalostní řetězec.....	17
3.2.4 Typy znalostí .....	17
3.2.5 Klasifikace znalostí .....	18
3.2.6 Znalostní spirála .....	19
3.2.6 Pojetí znalostního managementu .....	20
3.2.7 Metody měření znalostního managementu.....	21
3.2.8 Znalostní pracovník .....	22
3.2.9 Znalostní vize .....	22
3.2.8 Znalostní strategie .....	23
3.2 Vhodné prostředí pro efektivní práci se znalostmi.....	24
3.2.1 Podniková kultura.....	24
3.2.2 Organizační struktura .....	27
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>29</b>
4.1 Společnost Business Media CZ s. r. o .....	29
4.2 Firemní kultura Business media CZ s. r. o.....	32
4.3 Učící se organizace .....	32
4.4 Metodika výzkumu.....	33



4.4.1 Závazek .....	33
4.4.2 Ochota pomáhat svým kolegům .....	33
4.4.3 Pověst .....	34
4.4.3 Odměny .....	34
4.4.4 Postoj a záměr ke sdílení znalostí .....	34
4.5 Dotazníkové šetření.....	35
4.5.1 Závazek .....	36
4.5.2 Ochota pomáhat svým kolegům .....	37
4.5.3 Pověst .....	38
4.5.4 Odměny .....	39
4.5.5 Postoj ke sdílení znalostí .....	40
4.5.6 Záměr ke sdílení znalostí.....	41
4.6 Zhodnocení dotazníkového šetření .....	42
<b>5 Návrhy na zlepšení.....</b>	<b>45</b>
<b>6 Závěr .....</b>	<b>48</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>50</b>
<b>8 Internetové zdroje .....</b>	<b>52</b>
<b>9 Seznam obrázků .....</b>	<b>52</b>
<b>10 Seznam tabulek .....</b>	<b>53</b>
<b>11 Přílohy .....</b>	<b>53</b>

.....

# 1 Úvod

Sdílení znalostí je pro podnik velmi důležitou součástí. Problematikou sdílení znalostí se dopodrobna zabývá relativně mladá mezioborová disciplína management znalostí. Mezioborová disciplína ji označuje proto, že prostupuje několika obory a oblastí lidské činnosti. Poprvé se objevila v 70. letech 20. století, kdy management znalostí zkoumali pouze na akademické půdě. O 20 let později už se touto disciplínou začínali zabývat i manažeři jednotlivých podniků.

Proces sdílení znalostí může probíhat vlastně všude. V běžném životě těmto procesům není věnována skoro žádná pozornost, protože se berou automaticky. V některých větších organizacích zjistili, že koordinování a podpora procesu sdílení znalostí mezi zaměstnanci, mezi zaměstnancem a nadřízeným nebo mezi nadřízenými navzájem, je prospěšné jak pro ně, tak i pro podnik. Tyto procesy znalostního managementu jsou zaváděny převážně v moderních společnostech, kteří chtějí svoji úspěšnost podpořit sdílením znalostí.

Bakalářská práce se zabývá v rámci teoretické části vysvětlením základních pojmů znalostního managementu, jaká je podstata procesů znalostního managementu apod. Dále se zaměřuje na základní pojmy v oblasti podnikové kultury, protože je důležitá pro řádný vývoj každé organizace. Podniková kultura určuje schopnost organizace reagovat na změny prostředí.

Zavedení znalostního managementu má tedy pozitivní dopad v různých oblastech vývoje organizace – spokojenost zaměstnanců a vedení společnosti. Hlavním článkem znalostního managementu je člověk, jakožto zaměstnanec nebo nadřízený. Pokud si společnost uvědomí, že nejdůležitějším faktorem fungování organizace jsou spokojení zaměstnanci a ne jen technologie, je na nejlepší cestě efektivně provozovat management znalostí.

## 2 Cíl práce a metodika

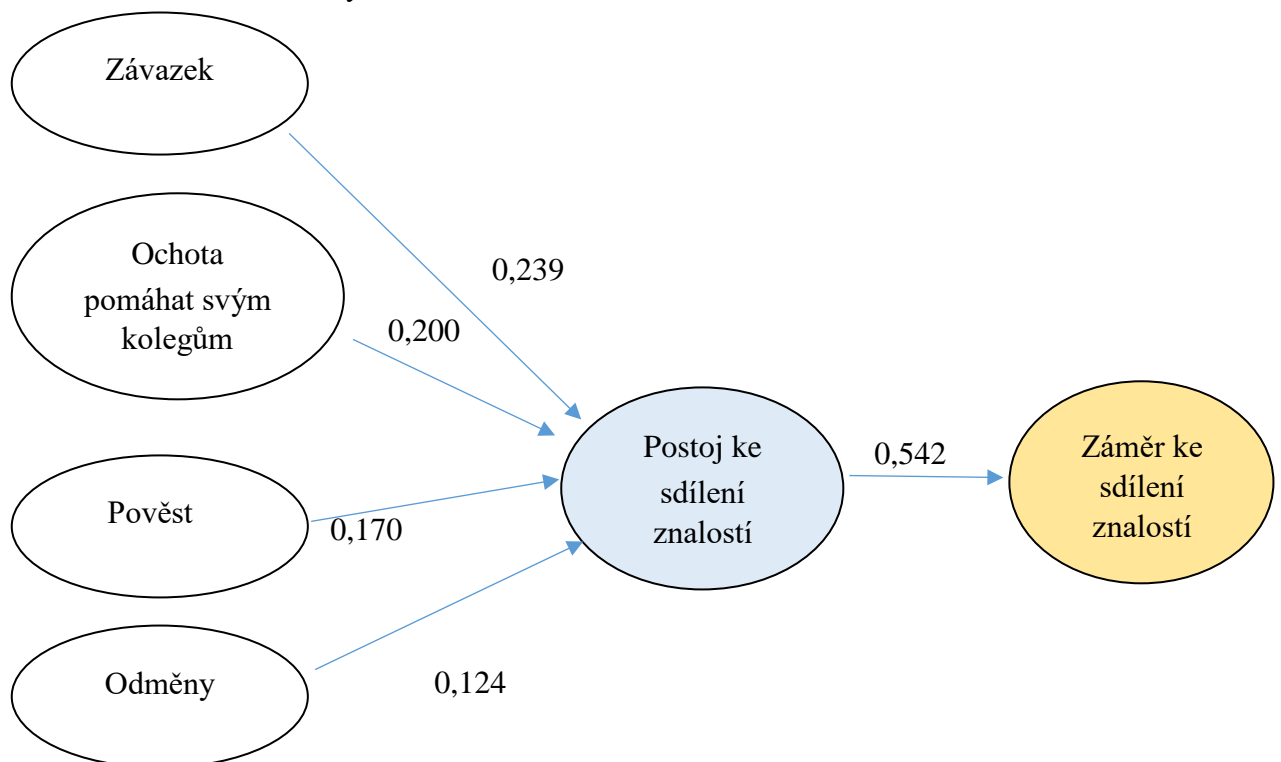
### 2.1 Cíl práce

Cílem práce je návrh postupu zvýšení sdílení znalostí ve vybraném podniku.

### 2.2 Metodika práce

Na základě výzkumu Ch. Nya-Ling Tan a T. Ramayaha (2014), který potvrdil vliv závazku, ochoty pomáhat ostatním kolegům, pověsti a odměn na postoj a poté i záměr zaměstnanců ke sdílení znalostí jsou v práci analyzovány tyto faktory ve vybrané společnosti Business Media CZ s. r. o. viz. následující obrázek. Postoj ovlivňují vnitřní a vnější motivátory. Pomocí těchto stimulů byla provedena analýza role sdílení znalostí v dané společnosti a byly navrženy konkrétní postupy, které by zlepšili sdílení znalostí.

Obrázek č. 1.: Metodika výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování dle <http://www.informationr.net//>

Pro analýzu faktorů, které ovlivňují postoj ke sdílení, byla použita metoda, která zachycuje hlavní determinanty sdílení znalostí. Tato metoda se skládá tří samostatných okruhů, které jsou znázorněny v obrázku. Podle této teorie se budou analyzovat v dané společnosti jednotlivé okruhy a navrhnout řešení k jejich zlepšení.

Dotazníkové šetření s 23 otázkami zodpovědělo 40 zaměstnanců společnosti Business Media CZ s. r. o. Otázky byly sestaveny na základě studie, která zkoumala vliv faktorů na postoj ke sdílení znalostí a poté jakou měrou tento postoj ovlivňuje záměr ke sdílení znalostí. Studie vyzkoumala, že závazek, ochota pomáhat svým kolegům, pověst a odměny mají menší vliv na postoj ke sdílení znalostí a než má postoj ke sdílení znalostí na záměr znalosti sdílet. Dotazník byl předložen zaměstnancům elektronickou formou a byl zcela anonymní. Průměrná doba vyplňování jednoho dotazníku byla 10 minut.

Po vyplnění dotazníků všemi vybranými zaměstnanci byly vytvořeny grafy ke každému okruhu, ze kterých vyplývá, kolik dotazovaných souhlasilo či nesouhlasilo s danými tvrzeními v samostatném okruhu. V další části byla vypočítána průměrná hodnota, modus a medián pro kompletnost celého samostatného okruhu, ve kterém se objevuje několik tvrzení. U každého tvrzení měli zaměstnanci určit, jak moc s nimi souhlasí nebo nesouhlasí. K dispozici byla uvedena Likertova stupnice - od (1) souhlasím do (5) nesouhlasím.

## **3 Teoretická východiska**

Pro pochopení procesu sdílení znalostí je potřeba znát, jak se charakterizuje a jaké má cíle. Dále jsou uvedeny přínosy, které sdílení znalostí přináší do organizace, která se jím zabývá a chce ho dále zlepšovat.

### **3.1 Management znalostí**

Management znalostí je disciplína, která se zabývá znalostmi a jejíž hlavním cílem je zefektivnit práci organizace se znalostmi. Znalosti jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů organizace, která chce uspět v technologicky vyspělých oborech. Hlavní rozdíl mezi těmi to organizacemi není v technickém vybavení ale v produktu, který poskytují. Každá organizace by se měla snažit o produkt s co nejvyšší přidanou hodnotou – levnější, kvalitnější. Jednoduše řečeno by se měla snažit jakýmkoli způsobem využít to, co mají s ostatními společné lépe nebo jinak a aby toho dosáhla, musí umět pracovat se znalostmi. Mnoho organizací má v managementu znalostí velké rezervy a i když má většina z nich s prací se znalostmi určité zkušenosti, často k nim přistupuje nevhodným způsobem. Sdílení znalostí je uznávána jako hlavní a zásadní část managementu, což vyžaduje ochotu zaměstnanců šířit a vyměňovat si své poznatky a znalosti mezi sebou (Mládková, 2005).

#### **3.1.1 Definice managementu znalostí**

Management znalostí je systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu (Mládková, 2005).

Management znalostí je proces „chytání“ kolektivní podnikové odbornosti. Management znalostí je formulace podnikové strategie pro rozvoj a aplikaci znalostí, které přispějí ke zlepšení podnikových procesů a schopností reakce (Truneček, 2004).

### 3.1.2 Cíle managementu znalostí

- Pochopit pojem „znalost“ a tím ji společnost dokáže řídit a také zvýšit její schopnost zefektivnit práci celé organizace.
- Management znalostí umožní určit, s jakou formou znalostí podnik pracuje.
- Management znalostí umožní nalézt důležité znalosti, a jací jsou klíčoví znalostní pracovníci.
- Management znalostí propojuje znalostní kanály a kontroluje řízení znalostí v organizaci (Mládková, 2005).

### 3.1.3 Přínosy managementu znalostí

- Inovace organizace – nové dovednosti, výrobky a služby, lepší využití pracovníků a jejich znalostí.
- Roste flexibilita, správnost rozhodování a kvalita organizačního řízení □ Větší orientace na zákazníka a péče o něj.
- Zlepšuje se efektivita dodavatelských řetězců a utužují se dodavatelsko-odběratelské vztahy.
- Roste efektivita provozu, pracovní morálka apod. (Mládková, 2005).

## 3.2 Pojmy v oblasti managementu znalostí

Základními pojmy v oblasti managementu znalostí jsou data, informace a znalosti, které na sebe navzájem navazují. Data jsou měřitelná a později se z nich stávají informace. To se děje v případě, když k datům přisuzujeme určitý význam. Dalším příkladem je znalost, která má hlubší význam než informace a data (Petříková, 2010).

### 3.2.1 Data

Data jsou vše, co můžeme poznat našimi smysly. Jsou vyjádřena symboly, jako jsou čísla, písmena, text, zvuk, obraz nebo také smyslovými vjemy jako je čich nebo hmat. Data můžeme také definovat jako fakta objektivního charakteru, která pojednávají o událostech nebo posloupnosti znaků (Truneček, 2004).

Můžeme je hodnotit podle nákladů, rychlosti, kapacity nebo podle kvalitativních ukazatelů (Petříková, 2010).

#### Charakteristiky dat:

- data, představují obvykle něco, co se dá v praxi získat experimentem, měřením, pozorováním nebo šetřením,
- data tedy objektivně zobrazují stavy nebo vlastnosti objektů nebo probíhající procesy v reálném prostředí kolem nás, a to nezávisle na našem vědomí,
- základem dat jsou znaky, což mohou být zejména číslice, písmena a symboly (tečky, čárky, noty apod.),
- v širším pojetí se pojmu data používá pro numerické (dnes především), textové, obrazové a zvukové údaje, aniž posuzujeme, co znamenají pro příjemce,
- data můžeme považovat za jednoduché reprezentační nástroje faktů s jednorozměrným, jedinečným významem (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

#### **Rozdělení dat:**

- strukturovaná (data, objekty),
- nestrukturovaná (obrázky, zvukové nahrávky, čísla, textové dokumenty), (Truneček, 2004).

### **3.2.2 Informace**

Informace je obsah toho, co se vymění s vnějším světem, když se mu přizpůsobujeme a působíme na něj svým přizpůsobováním (Weiner, 1961). Informace není měřitelná a je závislá na čase. Pro každého má stejná informace jiný význam (Mládková, 2005). Informace jsou konkrétní fakta, zprávy, sdělení apod. Mohou být v textové i obrazové podobě (Truneček, 2004).

#### **Definice informace**

Informace jsou data, kterým příjemce přisuzuje určitý význam na základě znalostí, zkušeností a vědomostí, kterými disponuje, a která u příjemce snižují entropii (neurčitost, neuspořádanost) vzhledem k jeho potřebám a požadavkům (Mládková, 2005).

Z dat vytváříme informace:

- kontextualizací - je znám důvod, proč byla data sebrána,
- klasifikací - zařazení do skupiny,
- kalkulací - pomocí matematických nebo statistických metod,
- korekcí - úprava dat,
- kondenzací - sumarizace dat (Davenport, Prusak, 1998).

### **3.2.3 Znalosti**

Tento pojem má už širší a hlubší význam než data a informace. Na základě znalostí můžeme rozhodovat a zahrnovat je do svého jednání. Jsou založené na zkušenostech, které přinášíme z minulosti. Zkušenosti můžeme předat různými způsoby (pracovní postupy) ale znalosti se přenáší těžko (Truneček, 2004).

#### **Definice znalosti**

*„Znalost lze definovat pomocí pojmu informace:  $Znalost = Informace + x$ , kde  $x$  je pak to, s čím informace v lidském mozku interaguje, naše předchozí znalosti a dovednosti, zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty, principy, podle kterých žijeme, to, v co věříme, atd.“ (Mládková, 2005, s. 14 – 15)*

Znalosti vznikají odvozením z informací jejich porovnáním, tříděním, vyhodnocováním, ověřováním a zasazováním do kontextu ostatních informací, znalostí i zkušeností (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).



### 3.2.4 Znalostní řetězec

Vyjadřuje přeměnu dat ve znalost (Truneček, 2004).

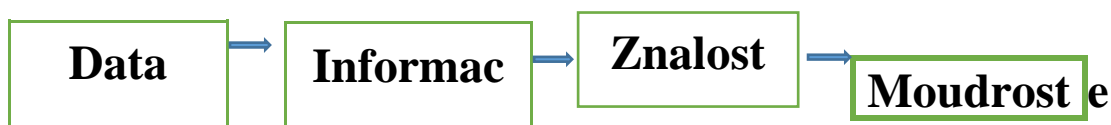
Obrázek č. 2.: Znalostní řetězec



Zdroj: Upraveno dle (Truneček, 2004)

Někteří další autoři ještě uvádějí článek, ve který se změní znalost. Moudrost je souhrn znalostí, který vyjadřuje poznání konkrétní osoby (Truneček, 2004).

Obrázek č. 3.: Rozšířený znalostní řetězec



Zdroj: Upraveno dle (Truneček, 2004)

### 3.2.4 Typy znalostí

#### Dovednost

Dovednost je účelová koordinace akce. Může mít vysokou kvalitu, pokud je nositel náročný a sebekritický. Nestačí však něco umět, nebo být zručný, důležité je hlavně společenské a institucionální zhodnocení (Petříková, 2010).

#### Znalost

Znalost je založena na vyhovění vnějším pravidlům koordinace výsledků. Dovednost se stává znalostí pouze v kontextu společenského oprávnění. Profesionál se totiž umí podřít pravidlům své profese (Petříková, 2010).

## **Expertiza**

Expertiza je nejvyšším stupněm znalosti. Stává se v případě, že profesionál zvládne pravidla koordinace akce tak, že získá oprávnění tato pravidla ovlivňovat, dosáhl odborné znalosti (Petříková, 2010).

### **3.2.5 Klasifikace znalostí**

Znalosti můžeme rozlišit na explicitní, implicitní a tacitní.

#### **Explicitní znalosti**

Tuto formu znalosti můžeme přenášet buď jazykem, kresbou, písmem apod. Explicitní znalosti můžeme skladovat, systematicky uspořádat a jsou dobře komunikovatelné (Mládková, 2005).

#### **Implicitní znalosti**

Tyto znalosti se dají formalizovat ale je to složitější proces. Někteří autoři ale říkají, že pokud se tento typ znalostí zformalizuje, tak zanikne. Je to tzv. tichá znalost a je většinou vázána na podvědomí jedince (Truneček, 2004).

#### **Tacitní znalosti (tiché)**

Tento typ znalostí se těžko vyjadřuje a je spojen s osobností člověka. To znamená, že má velice subjektivní charakter. Člověk, který tyto znalosti vlastní ani nemusí vědět, že je má. Tacitní znalosti = implicitní znalosti, které se nedají formalizovat (Petříková, 2010).

### **3.2.6 Znalostní spirála**

Tvorba znalosti může probíhat čtvercovým způsobem (znalostní spirála) – socializací, externizací, internalizací a kombinací (Truneček, 2004).

#### **Socializace**

Socializace je proces tvorby nové tacitní znalosti ze staré tacitní znalosti. Tato znalost je pouze na úrovni jednotlivce (Truneček, 2004). Předpokladem socializace je důvěra, náklonnost a přátelství mezi pracovníky organizace. Společnost ji může i podporovat například tím že, vytvoří situaci, kdy pracovníci mají možnost se neformálně setkat (Mládková, 2005).

#### **Externizace**

V rámci externizace se stává ze staré tacitní znalosti nová explicitní znalost, přičemž tuto tvorbu musí zprostředkovat jiná osoba než vlastník té původní tacitní znalosti (Truneček, 2004).

Proces artikulace tacitní znalosti, kde se snažíme tacitní znalost vyjádřit pomocí znalosti explicitní. Tento proces provádíme z toho důvodu, že se znalostí v explicitní formě se lépe pracuje a šíří se mezi lidmi (Mládková, 2005).

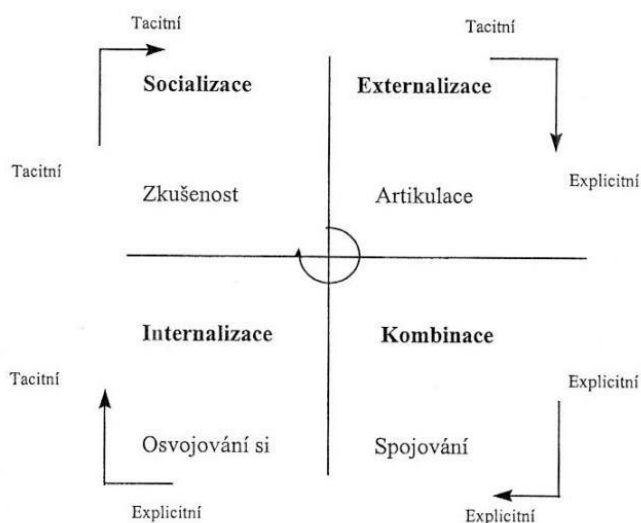
#### **Internalizace**

Internalizace je přeměna tacitní znalosti na explicitní znalosti. Je založena na učení se při činnosti a hlavním nástrojem je učňovství (Mládková, 2005).

#### **Kombinace**

Kombinace spojuje oddělené explicitní znalosti do nové explicitní znalosti, která je širší a komplexnější (Mládková, 2005).

Obrázek č. 4.: Znalostní spirála



Zdroj: TRUNEČEK, J., Management znalostí, 2004

### 3.2.6 Pojetí znalostního managementu

#### Technologické pojetí

Klade důraz na explicitní znalosti, které lze snadno přenášet a jsou vázáná k určitému problému. Explicitní znalost je v tomto případě objektivní a představuje informaci. Toto pojetí znalostního managementu je charakteristické hlavně silnou informační a technologickou úrovní a začíná jmenováním odpovědného pracovníka CIO (Chief Information Officer). Tento pracovník si musí sestavit projekt, který bude realizovat a bude za jeho realizaci zodpovědný (Truneček, 2004).

#### Sociální pojetí

Sociální pojetí znalostního managementu je založeno hlavně na tom, aby podnik zlepšil svoji efektivitu. Dává důraz hlavně na tacitní znalosti, které lze těžko získat a pracovat s nimi. Aby byli srozumitelné a podniky je mohli sdílet je nutné je převést do písemné nebo číselné podoby. Je možné použít také symboly apod. Tacitní znalosti nemůže podnik vytvářet, ale může vytvořit takové prostředí, které bude pro tvorbu takových znalostí vhodné.

Zaměstnanci v takové firmě mají dostatek informací ale malou možnost přeměnit je ve znalosti. Další články po zaměstnancích je střední management a top management. V každé firmě ale tyto články mají jiné kompetence (Truneček, 2004).

### **3.2.7 Metody měření znalostního managementu**

Existuje mnoho ukazatelů a metod, které vyřešily problém v měření, vykazování a transformace nehmotných aktiv. Většina z těchto metod vznikly jako specifické řešení pro konkrétní situaci nebo konkrétní podnik a pokud je chceme použít v praxi, je potřeba je adaptovat. Mnoho autorů uvádí, že mezi nejdůležitější ukazatele patří Pavouk, Balanced Scorecard a Scandia Navigator (Mládková, 2005).

#### **Pavouk**

Pavouk je paprskovitý graf, který umožňuje jednoduchým způsobem sledovat přínosy, které se musí firma určit (Mládková, 2005). Pomocí tohoto grafu, lze sledovat vývoj více ukazatelů v různých časových obdobích (Truneček, 2004).

#### **Balanced Scorecard (BSC)**

*„BSC je nástroj, který pomáhá organizacím propojit strategické cíle s operativními činnostmi a umožňuje jejich měření.“* (Mládková, 2005)

Vychází ze skutečnosti, že systém měření výkonnosti podniku nemůže mít jen finanční rozměr. Někdy totiž podnik vykazuje zisk a za nedlouho se dostane do velkých potíží. Proto proces neustálého zlepšování výkonnosti tedy musí obsahovat i ukazatele, které směřují do budoucnosti (Truneček, 2004).

#### **Scandia Navigator TM**

Tato metoda je podobná BSC. Soustřeďuje se na výkony ve finančních a zákaznických oblastech, v oblasti pracovníků, procesů a obnovy (Mládková, 2005). Metoda poskytuje finanční i nefinanční informace (Truneček, 2004).

### **3.2.8 Znalostní pracovník**

Znalostní pracovník vlastní nějakou specifickou znalost, kterou nikdo jiný v organizaci nemá a dokáže ji prakticky využít. Jeho znalosti jsou pro organizaci velice důležité. Jsou to znalosti, ke kterým mají ostatní zaměstnanci omezený přístup nebo se je prostě nemůžou naučit. Může to být specialista ale také nenápadný pracovník, do kterého by to nikdo neřekl. Pro manažery je složité řídit znalostní pracovníky, protože musí řešit řadu problémů. Jeden z nich je například ten, jak může manažer kontrolovat a řídit znalost, co je v podvědomí znalostního pracovníka. V některých případech znalostní pracovník ani neví, že nějakou znalost má (Mládková, 2005).

### **Produktivita znalostních pracovníků**

V průběhu posledních 100 let došlo k velkému zdokonalení. Společnost se snaží maximálně zvýšit produktivitu znalostních pracovníků. Produktivita pracovníka pracujícího se znalostmi je ovlivněna několika faktory. Podle P. F. Druckera je to volba cíle práce, sebeřízení, nepřetržité inovace, permanentní učení, jakost práce a nové pojetí práce znalostních pracovníků. Společnost se také měla snažit opatrovat aktiva instituce svěřená do péče znalostního pracovníka a měla by do podnikového života zavést management znalostí (Truneček, 2004).

### **3.2.9 Znalostní vize**

Znalostní vizi lze charakterizovat jako základní znalostní potřebu podniku. Tato vize je většinou v kompetenci vrcholových manažerů a je pouze na podniku. Hlavním úkolem pro zvolení vize společnosti je dělení znalostí na explicitní a tacitní. Je to důležité, protože explicitní znalosti můžeme formalizovat, snadno přenášet a skladovat. Narozdíl tacitní znalosti lze řídit pouze zprostředkovaně – to znamená že tacitní znalosti závisí především na komunikaci. Každá firma pracuje s oběma typy znalostí, ale jedna z nich by měla být vždy prioritní. Je to důležité z toho důvodu, že každý typ znalostí má rozdílné požadavky na řízení. Podnik by si tedy měl určit, co je pro něj důležité, jeho priority, příležitosti a jaké znalosti potřebuje řídit. Teprve poté by měl rozhodnout o své znalostní vizi (Mládková, 2005).

### **3.2.8 Znalostní strategie**

Dále se musí znalostní vize rozpracovat do znalostní strategie. Podnik si zvolí ze dvou typů znalostních strategií:

#### **Kodifikační strategie**

Tuto strategii volí ty společnosti, které využívají široké databáze s velkým množstvím dat. Jejím hlavním úkolem je formalizovat explicitní znalosti. Tyto znalosti jsou často aplikované jako činnost založená na opakovaném postupu nebo na produktu či službě, které se jen drobně obměňují na základě požadavků zákazníka (Mládková, 2005).

#### **Personalizační strategie**

Tuto strategii volí organizace, které pracují s tacitními znalostmi. Taková společnost by se měla zaměřovat na přímou komunikaci mezi pracovníky. Od lidí, kteří pracují s tacitními znalostmi, společnost očekává schopnost komunikovat s lidmi v pracovním týmu (Mládková, 2005).

Každá firma si musí zvolit strategii, kterou bude prioritně využívat, aby byla úspěšná. Předtím si ale musí určit, kolik chce investovat a jaká je očekávaná návratnost investic. Další důležitá věc, kterou by si firma měla určit je, s jakou formou znalostí jejich pracovníci pracují (explicitní nebo tacitní). Nemělo by se také zapomenout brát v potaz, jaký je to typ organizace a jaká je organizační struktura podniku. Teprve poté by si podnik měl rozhodnout, kterým směrem se jejich znalostní strategie bude ubírat. Aby měl management znalostí pro firmu význam, musí vycházet znalostní strategie ze strategie a cílů podniku (Mládková, 2005).

## 3.2 Vhodné prostředí pro efektivní práci se znalostmi

Pro znalosti můžeme vytvořit takové prostředí, ve kterém mohou být tvořeny, sdíleny, ověřovány, přijímány, předávány a aplikovány. Aby se mohlo efektivně pracovat se znalostmi, musí se vytvořit optimální prostředí, které je tvořeno fyzickým vybavením (sítě, počítače apod.), ale také vzájemnými vztahy. Nejnáročnější je, vytvořit prostředí, které prospívá sdílení znalostí založeném na mezilidských vztazích.

Mezi tři hlavní faktory ovlivňující prostředí podniku patří:

- vhodný typ podnikové kultury,
- vhodná organizační struktura,
- specifický způsob práce (Collison, 2005).

### 3.2.1 Podniková kultura

Podniková kultura může být silná nebo slabá. Silná je v případě, když většina zaměstnanců zná podnikové cíle a řídí se jimi. Naopak slabá podniková kultura se projevuje v nejasnosti cílů podniku, častými změnami principů rozhodování nebo konflikty. Management se musí snažit, aby vytvořil takovou podnikovou kulturu, která podporuje spolupráci lidí a potlačuje rivalitu. Pokud chceme změnit podnikovou kulturu, aby vyhovovala řízení znalostí, není to nic lehkého (Denison, 1990).

Podle celosvětové studie závisí změna podnikové kultury na několika zásadách:

- věřit, že lidé chtějí své znalosti sdílet,
- lidé musíme vést vlastním příkladem,
- spoléhat na kapitalismus a demokracii (decentralizace a vnitropodnikový trh),
- rozvíjet snahy podporující spolupráci,
- neustále vštěpovat všem pracovníkům odpovědnost za tvoření a sdílení znalostí, □ vytvořit kolektivní pochopení pro cíl činnosti (Truneček, 2004).

*„Firemní kultura je synergickým zobrazením dosažené systémové úrovně compatibility, flexibility, adaptability a koexistence podnikové filosofie a strategie, ze které se dá usuzovat o zdraví organizace, její stabilitu a funkčnost.“ (Petříková, 2010, s. 23)*



## **Obecně pojem „kultura“**

Kultura je způsob organizace a realizace činnosti, který je objektivizovaný ve výsledcích fyzické i duševní práce. Do managementu proniknul až z kulturní antropologie, kdy jsou uplatňovány i další disciplíny, jako je sociologie a psychologie. Existuje mnoho různých definic, z mnoha různých pohledů. Antropologové například tvrdí, že kultura je způsob života skupiny lidí jako konfigurace vzorců naučeného chování, které si přenáší mezi sebou prostřednictvím jazyka nebo napodobování. Sociologové tvrdí, že kultura je třída metabiologických prostředků a mechanismů lidské adaptace vnějšímu prostředí v podobě výtvarů lidské práce. Psychologové zase naopak od předešlých definic pohlíží na pojem kultura z pohledu jednotlivce. (Lukášová, Nový, 2004)

## **Obecná definice organizační kultury** Organizační

kulturu lze chápat jako:

*„Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“* (Lukášová, Nový, 2004, s. 25)

## **Prvky organizační kultury**

### **Základní předpoklady, hodnoty, postoje**

Základní předpoklady jsou představy, o kterých si lidé myslí, že jsou nezpochybnitelné. Člověk si je ani neuvědomuje, fungují automaticky a je těžké je rozpoznat. Hodnoty jsou to, co je člověkem považováno za významné a ovlivňuje výběr z několika variant při rozhodování jednotlivce či skupiny lidí. Postoje jsou produktem hodnocení a vyjadřují pozitivní nebo negativní pocit k určité osobě, věci, události nebo problému (Lukášová, Nový, 2004).

## **Normy chování**

Jsou nepsané normy, které určitá skupina akceptuje a dodržuje. Můžou se týkat oděvu, pracovní činnosti, dorozumívání ve skupině apod. Dodržování těchto norem je odměňováno (vstřícné chování ostatních členů) a naopak porušování je trestáno (chladné a odmítavé chování ostatních členů). Tyto normy jsou pro podnik důležité proto, že vymezují, co je a není akceptovatelné (Lukášová, Nový, 2004).

## **Jazyk**

Je důležitý nástroj pro komunikaci, vzájemné porozumění a koordinaci uvnitř firmy (Lukášová, Nový, 2004).

## **Historiky a mýty**

Historiky jsou příběhy, které se odehrály v minulosti. Pochází z pravdivých událostí, ale každý člověk je vypráví rozdílným způsobem a tím vzniká vždy jiný obsah. Jsou indikátorem předpokladů, hodnot a norem, které jsou akceptované v podniku a jaké sankce jsou za jejich nedodržení. Mýty nemají racionální základ, ale lidé jim věří (Lukášová, Nový, 2004).

## **Zvyky, rituály, ceremoniály**

Zvyky jsou události, které jsou již v podniku zažité, jako je oslava narozenin. Rituály jsou zvyky obohaceny o symbolickou hodnotu jako například ranní pozdravy. Ceremoniály jsou připravované slavnosti konané pro speciální účel a příkladem může být určitá oslava firemního hrdiny (Lukášová, Nový, 2004).

## **Hrdinové**

Hrdinové nastolují vysoké standardy výkonu a udržují jedinečnost podniku. Motivují ostatní zaměstnance k těm nejvyšším výkonům (Lukášová, Nový, 2004).

## **Firemní architektura a vybavení**

Do tohoto prvku patří vnější vzhled a vybavení podnikových budov. V současnosti zákazníci dávají velký důraz na image firmy (Lukášová, Nový, 2004).

### **3.2.2 Organizační struktura**

Aby mohl management znalostí správně fungovat, musí být zvolena vhodná podniková struktura. Tvoří se buď struktura hierarchická nebo plochá. Hierarchická organizační struktura tvoří silné zábrany sdílení informací, protože v této struktuře vlastnit informace znamená mít moc. Na druhé straně struktura plochá je modernější a pracuje s více metodami. Ploché organizační struktury jsou pro práci se znalostmi vhodnější a účinnější. Jako další můžeme uvést i třetí skupinu nových typů organizačních struktur, které byly inspirovány přímo vhodností řízení znalostí (Truneček, 2004).

Organizační struktura a znalostní strategie musí být vždy v souladu. Pokud to tak není a organizace na své znalostní strategii trvá, musí se přizpůsobit organizační struktura. V případě, když se dosáhne souladu mezi strategií a organizační strukturou, umožní to organizaci odstranit neefektivnosti (Mládková, 2005).

#### **Typy organizačních struktur**

Organizační struktury z hlediska managementu znalostí rozlišujeme:

- shora dolů,
- zdola nahoru,
- hypertextová organizační struktura (Truneček, 2004)

### **Organizační struktura shora dolů**

Základní koncepty, které jsou nositeli znalostí, rozdělují manažeři shora dolů. Pracovník zadaný úkol musí přesně splnit a jeho plnění je kontrolováno. Je to pyramidová struktura, která má omezené možnosti. Znalosti, které se přemísťují shora dolů, jsou především explicitní. Zdola nahoru putuje pouze malé množství znalostí, ale než vystoupají nahoru přes každou hierarchickou úroveň, bývají znehodnocené (Mládková, 2005).

### **Organizační struktura zdola nahoru**

Tento typ organizační struktury má menší počet organizačních úrovní a pracovníci na nejnižších úrovních mají rozhodující pravomoci, protože mají přímou vazbu na zákazníka (plochá organizační struktura). V této organizační struktuře se vrcholoví manažeři věnují strategickému řízení a střední a nižší úrovně mají omezené kompetence, které se týkají tvorby znalostí. Znalosti se totiž utváří spíše uvnitř týmu než mezi nimi navzájem. Pro práci se znalostmi je tento typ organizační struktury vhodnější než shora dolů (Mládková, 2005).

### **Hypertextová organizační struktura**

Tato struktura vyšla z nedostatků předchozích dvou organizačních struktur. Dalo by se říct, že směřuje ze středu nahoru a pak dolů. V této organizační struktuře má být ideální prostředí pro práci se znalostmi.

*„Hypertextová organizační struktura má tři úrovně, které se navzájem prolínají: projektové týmy (vytvářejí znalosti), podnikatelská úroveň (používá znalosti), znalostní základna (akumuluje a zajišťuje sdílení znalostí).“ (Truneček, 2004, s. 62)*

## 4 Vlastní práce

Tato část bakalářské práce se bude věnovat společnosti Business Media CZ, s r. o. Je to jedna z mála společností, ve které se učí vedení i řadoví zaměstnanci sdílení znalostí mezi sebou. Tento proces není ještě dokonalý, proto jsem provedla dotazníkové šetření, ve kterém jsem zjistila, jaké motivátory ke sdílení znalostí musí společnost zlepšit, aby dosáhla co nejlepších výsledků.

Sdílení znalostí ve společnosti Business Media CZ, s. r. o. umožňuje vzájemnou interakci mezi zaměstnanci a hlavním cílem je pomáhat jim při generování nových myšlenek a spolupracovat mezi sebou. Díky tomu se bude usnadňovat výměna znalostí a zlepšovat konkurenceschopnost společnosti na trhu. Zaměstnanci by měli nejen vytvářet nové znalosti, ale měli by se naučit sdílet je s ostatními.

### 4.1 Společnost Business Media CZ s. r. o.

Tato společnost působí na trhu již 15 let a od roku 2014 patří firma skupině českých investorů. Nejdříve byla součástí společnosti Bertelsmann AG, poté patřila do skupiny vydavatelů DOCU Group. Název Business Media CZ s. r. o. funguje od roku 2007, předtím se používal Springer Media CZ s. r. o. Business Media CZ s. r. o. je vydavatelství, které nabízí především odborné tituly. Tyto tituly se týkají stavebnictví, architektury, bydlení, dopravy, průmyslu, apod.

Hlavním produktem společnosti Business Media CZ s. r. o. je Istav, který se snaží uspokojit poptávku zákazníků po informacích o stavbách, které jsou v realizaci nebo se připravují. V této organizaci se v poslední době klade velký důraz na lidský kapitál a na způsobilost zaměstnanců. Společnost chce co nejvíce přispět k nabývání znalostí a zkušeností zaměstnanců a chce, aby je mezi sebou sdíleli. V poslední době chápe, že sdílení znalostí je velmi důležitý zdroj konkurenční výhody (lze je těžko napodobit). Nikde ale sdílení znalostí nefunguje automaticky, proto společnost podniká kroky, aby tento proces fungoval každý den. Program knowledge management se primárně zavádí na středních a vyšších pozicích managementu, kde jsou stálí zaměstnanci.

Společnost usiluje o udržení klíčového know-how a minimální riziko ztráty zkušeností a znalostí. Je to celkem obtížně, už jen pro research tým, který se neustále obměňuje. Od minulého roku se ale snaží přijímat zaměstnance, o kterých usoudí, že danou práci zvládne a má předpoklady a znalosti pro výkon této činnosti. Manažeři a vedoucí různých oddělení jsou ceněni jako experti daných oborů a pokud cítí úctu, tak rádi tuto znalost a zkušenost sdílí mezi sebou. Firma si jich velice váží a podporuje jejich zkušenosti a znalosti. V současné době pracuje společnost na tom, aby co nejvíce naplnila očekávání a motivovala zaměstnance k uplatňování prvků znalostní organizace.

## **Stavebnictví**

V rámci stavebnictví a architektury nabízí aktuální informace o stavbách, které pomáhají architektům, projektantům a všem zájemcům dostat příležitost zakázky nebo se jen informovat. Patří sem architektonický časopis Stavba, který vychází jednou za dva měsíce a poskytuje novinky, které se týkají architektury. Dále stojí za zmínku časopis Stavitel, který poskytuje informace o stavebních materiálech, inovacích, technologiích, strojích, využití softwaru apod. Společnost také vydává časopis Historie Istavu, který slouží kupujícím k poskytnutí kontaktů na nové zákazníky. Vznikla také služba Istav - info, která zprostředkovává obchod mezi dodavateli a odběrateli. Tato služba funguje v 17 zemích světa a poskytuje informace o výrobcích, materiálech a službách.

## **Bydlení**

V rámci bydlení vychází mnoho titulů. Jedním z nich je Můj dům, který podává informace zájemcům o bydlení. Informace se týkají hlavně novostaveb, rekonstrukcí, moderních interiérových realizací, zahrad. Tento časopis také pořádá soutěž Dům roku. Dalším časopisem je Moderní byt, který nabízí rady, jak si zařídit byt podle jednotlivých vkusů, sleduje moderní design a trendy, nebo také obsahuje články a fotky o bydlení celebrit. Dalšími tituly jsou např. Rodinný dům, Bydlení, Svět kuchyní, Svět koupelen.

## **Doprava**

V oblasti silniční dopravy vydává společnost časopisy Doprava a silnice nebo Trucker. Titul Doprava a silnice je určený především podnikatelům a poskytuje informace o technickém řízení jejich firem a údaje užitečné pro nákup a prodej vozidel. Česko-slovenský časopis Trucker, který vychází každý měsíc, se zaměřuje na nákladní dopravu.

## **Průmysl**

V rámci tohoto oboru vychází každý měsíc časopis Technik, který se zabývá průmyslovými trendy. Poskytuje také ekonomické analýzy a kapitoly věnující se firemnímu řízení.

Zdroj: *Dostupné z:* <http://www.bmczech.cz/>)

Obrázek č. 5.: Logo společnosti



Zdroj: <http://www.bmczech.cz/>

## **4.2 Firemní kultura Business media CZ s. r. o.**

Firemní kultura této společnosti vychází z její strategie a vytváří jednotnou platformu pro společné sdílení firemních hodnot. Z těchto hodnot jsou odvozeny veškeré zásady a vzorce očekávaného chování. Aby společnost dosáhla vytyčených cílů, potřebuje několik stanovených principů, kterými jsou žádoucí způsoby chování, směry rozvoje, společné hodnoty a další. Tyto principy určují způsob rozhodnutí ale i chování směrem k zaměstnancům i obchodním partnerům. Klíčový prvek firemní kultury je rozvoj lidských zdrojů, kde se modernizují nábor, hodnocení a motivování zaměstnanců. Společnost neustále zvyšuje požadavky na individuální a skupinovou odpovědnost v oblasti sdílení znalostí. Systém hodnocení zaměstnanců v celé společnosti je jednotný a proto umožňuje efektivněji řídit personální procesy. Zaměstnanci jsou hodnoceni podle splnění určitých úkolů a také nově i podle toho jak jednájí v souladu s firemními principy.

## **4.3 Učí se organizace**

Učení společnost přikládá obrovský význam. Učení se je ukotven v řadě každodenních pracovních činností. Business Media CZ s. r. o. využívá několik nástrojů učení, jako jsou například přednášky a semináře, týmové diskuze, teambuilding, řešení společných projektů, stáže, exkurze apod. Mezi důležité nástroje pro podporu vzdělávání zaměstnanců je také sebehodnocení, které slouží k zlepšení organizační činnosti a zjištění chyb.



## 4.4 Metodika výzkumu

Z předešlého výzkumu se prokázalo, že každý z motivátorů má vliv na postoj ke sdílení znalostí a tento postoj má vliv na záměr zaměstnanců, aby se zapojili do sdílení znalostí. Tato kapitola popisuje každý z těchto stimulů, a jaká hypotéza se v okruhu tohoto motivátoru potvrdila. Prováděný výzkum se bude zabývat analýzou problémových částí těchto okruhů stimulů. Z odpovědí se zjistí, jaké stimuly zaměstnanci společnosti Business Media CZ s. r. o. pocítují nebo které naopak necítí a které je potřeba zlepšit.

Výzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření, v němž odpovědělo 40 zaměstnanců. Z výsledků byly sestaveny grafy, které ukazují sílu daného motivátoru v dané společnosti.

### 4.4.1 Závazek

Závazek znamená povinnost jedince zapojit se do sdílení znalostí v instituci. Je to trojrozměrný model, který se skládá z citových, trvalých a normativních závazků, které mohou ovlivnit pracovní chování a postoje jednotlivců ke sdílení znalostí. Závazek má obrovský pozitivní vliv na motivaci jednotlivců ve vzájemném sdílení znalostí a tím se zvyšuje jejich účast na činnostech, které souvisí právě se sdílením znalostí.

Na základě toho byla navržena hypotéza, která se potvrdila, že **závazek ke sdílení znalostí má pozitivní vliv na postoj ke sdílení znalostí.**

### 4.4.2 Ochota pomáhat svým kolegům

Pracovníci sdílejí více nápadů mezi ostatními pouze v případě, že jejich myšlenky jsou vnímány jako užitečné. Radost z pomoci druhým zahrnuje nesobecký zájem, který vede k vnitřní radosti ze sdílení znalostí a ovlivňuje profesní rozvoj jednotlivce. Měla by pomoci interakci mezi jednotlivci, kteří by si mezi sebou vyměňovali své poznatky. Radost z pomoci druhým posiluje pracovníkovu ochotu sdílet znalosti s cílem pomoci svým kolegům.

Na základě toho byla navržena hypotéza, která se potvrdila, že **ochota pomáhat svým kolegům má pozitivní vliv na postoj ke sdílení znalostí.**

#### 4.4.3 Pověst

Pověst je považována za významnou motivaci pracovníka, která vede ke sdílení znalostí. Pověst je vlastní názor ostatních na jedince a ovlivňuje účinnost sdílení znalostí.

Na základě toho byla navržena hypotéza, která se potvrdila, že **pověst má pozitivní vliv na postoj ke sdílení znalostí.**

#### 4.4.3 Odměny

Zjistilo se, že jednotlivci budou sdílet své znalosti s ostatními, pouze když jejich odměna překročí náklady. Odměny mohou přispívat ke sdílení znalostí pracovníků a získat tak cenné poznatky. Důležitá je taky aplikace systému odměn, která je pro růst sdílení znalostí zásadní. Systém odměn může být peněžní nebo nepeněžní. (Konstant, Keisler, Sproull, 1994)

Na základě toho byla navržena hypotéza, která se potvrdila, že **odměny mají pozitivní vliv na postoj ke sdílení znalostí.**

#### 4.4.4 Postoj a záměr ke sdílení znalostí

Postoj ke sdílení znalostí je osobní pozitivní chování nebo úmysl osoby dobrovolně sdílet znalosti s ostatními. Existuje vliv předešlých 4 faktorů na postoj ke sdílení znalostí. Někteří jedinci tvrdí, že sdílení znalostí je nezbytné a někteří naopak tvrdí, že sdílení znalostí není nutný proces. Důležitým faktorem, který působí na postoj ke sdílení znalostí, je záměr ke sdílení znalostí. (Chow, Chan, 2008)

Na základě toho byla navržena hypotéza, která se potvrdila, že **postoj ke sdílení znalostí má pozitivní vliv na záměr sdílení znalostí mezi kolegy.**

## 4.5 Dotazníkové šetření

Tento dotazník byl rozeslán do emailových schránek zaměstnancům společnosti Business Media CZ s. r. o. Skládá se ze závazku, ochota pomáhat svým kolegům, pověsti, odměn, postoje ke sdílení znalostí a záměru sdílet znalosti. Pro zhodnocení byla použita Likertova stupnice - od (1) souhlasím do (5) nesouhlasím.

Tabulka č. 1.: Profily respondentů (zaměstnanci)

Pohlaví	Muž	13
	Žena	27
Věk	Méně než 25 let	8
	25 – 35 let	18
	36 – 45 let	10
	46 – 55 let	3
	Více než 55 let	1
Délka pracovního poměru	Méně než 5 let	25
	5 – 10 let	8
	11 – 20 let	5
	Více než 20 let	2
Úroveň vzdělání	Středoškolské bez maturity	1
	Středoškolské s maturitou	14
	DiS.	8
	Bc.	10
	Ing.	6
	Mgr.	1

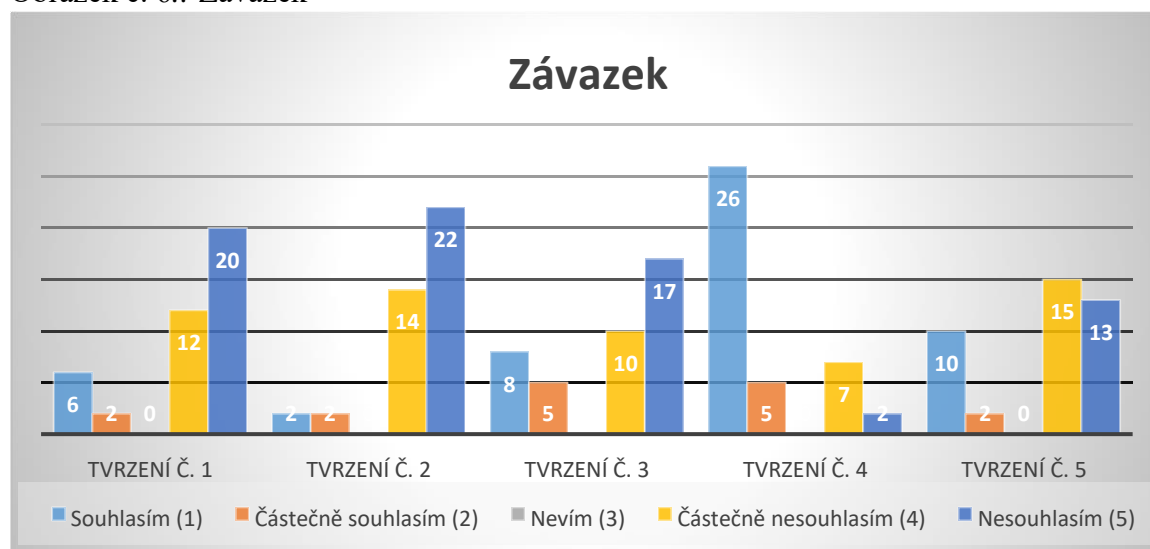
Zdroj: vlastní zpracování

### 4.5.1 Závazek

Závazek ke společnosti je důležitým faktorem sdílení znalostí. Hlavním důvodem je, že zaměstnanci jsou ochotni sdílet znalosti a vyvíjet mimořádné úsilí, jakmile jsou přesvědčeni, že tento způsob chování společnost ocení a jejich znalosti budou přínosem pro celou společnost. Závazek nemá podporovat dobrovolné sdílení znalostí mezi zaměstnanci (Dewitte, Cremer, 2001).

V této společnosti jsou to spíše manažeři na vyšších pozicích, kteří se snaží, aby vše fungovalo, tak jak má. Ostatní zaměstnanci necítí závazek ke společnosti, a proto nerozvíjí úsilí, aby společnost prosperovala. Větší množství zaměstnanců odpovědělo, že souhlasí s názory vedení společnosti a to svědčí také o tom, že se nechávají vést a nemají k rozkazům a úkolům své připomínky, které by mohly zlepšit vedení společnosti.

Obrázek č. 6.: Závazek



Zdroj: vlastní zpracování

Tvrzení č. 1: Je pro mě dobré pracovat v této společnosti.

Tvrzení č. 2: Vynaložil/a jsem velké úsilí, aby tato společnost prosperovala.

Tvrzení č. 3: Jsem pyšný/á na to, že pracuji v této společnosti.

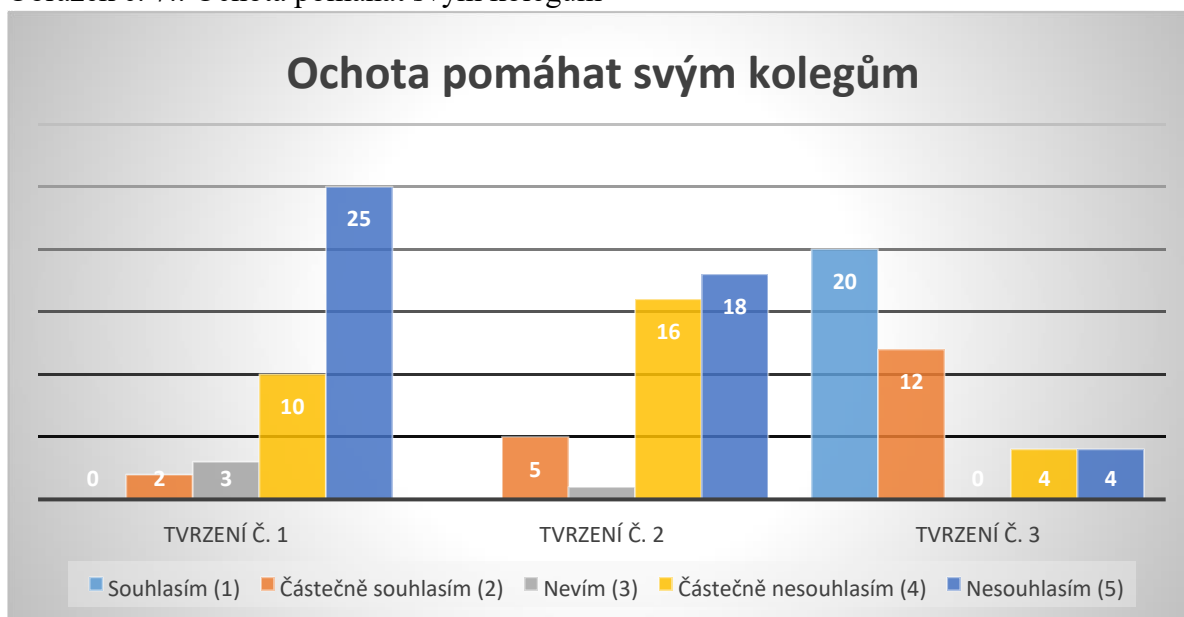
Tvrzení č. 4: Většinou souhlasím s názory a organizací vedení firmy.

Tvrzení č. 5: Doporučil/a bych svým přátelům pracovat v této společnosti.

## 4.5.2 Ochota pomáhat svým kolegům

Dalším faktorem je ochota a touha pomáhat druhým. Z odpovědí bylo zjištěno, že zaměstnanci pomáhají kolegům hlavně proto, že z toho mají dobrý pocit. S ostatními tvrzení se zaměstnanci téměř neztotožnili, proto lze tvrdit, že sdílí své znalosti pouze pro jejich dobrý pocit a pomoc druhým sdílením znalostí neprosazují. **V této společnosti je tedy faktor radost pomáhat druhým na slabé pozici.**

Obrázek č. 7.: Ochota pomáhat svým kolegům



Zdroj: vlastní zpracování

Tvrzení č. 1: Rád/a sděluji své znalosti kolegům.

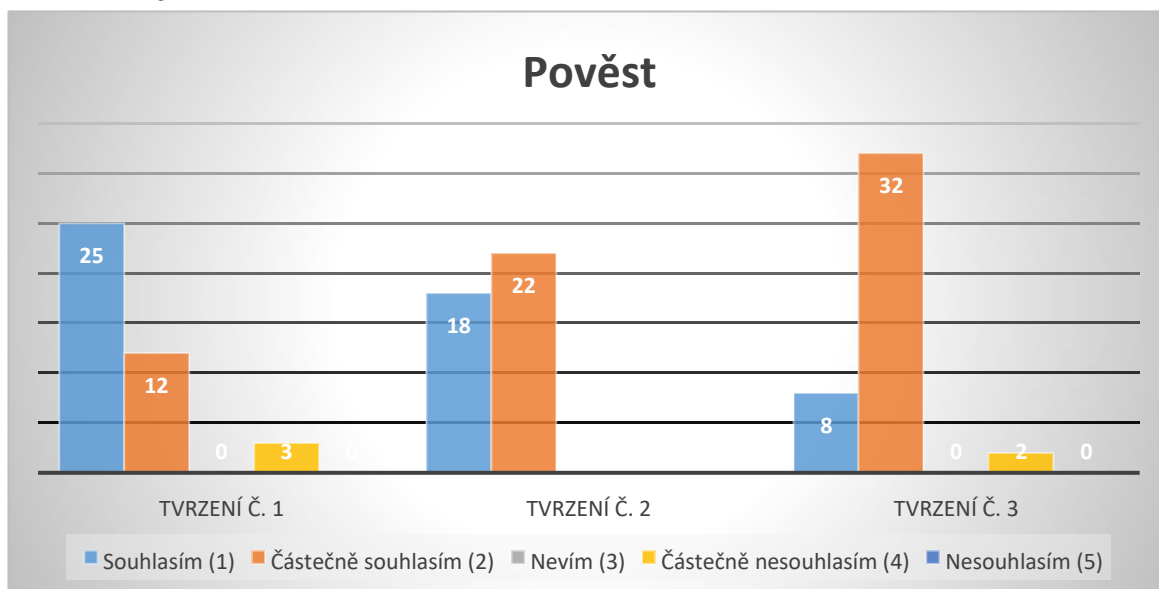
Tvrzení č. 2: Rád/a pomáhám svým kolegům.

Tvrzení č. 3: Cítím se lépe, když pomáhám svým kolegům.

### 4.5.3 Pověst

Faktor pověst má významný vliv na postoj a záměr zaměstnanců ke sdílení znalostí. Budování dobré pověsti je silným motivačním faktorem pro zlepšení chování, které vede ke sdílení znalostí mezi zaměstnanci. **Zaměstnanci nabízejí užitečné rady pro ostatní, protože cítí, že získají vyšší status a díky tomu i lepší pověst.**

Obrázek č. 8.: Pověst



Zdroj: vlastní zpracování

Tvrzení č. 1: Sdílením svých znalostí jsem získal/a respekt od ostatních kolegů.

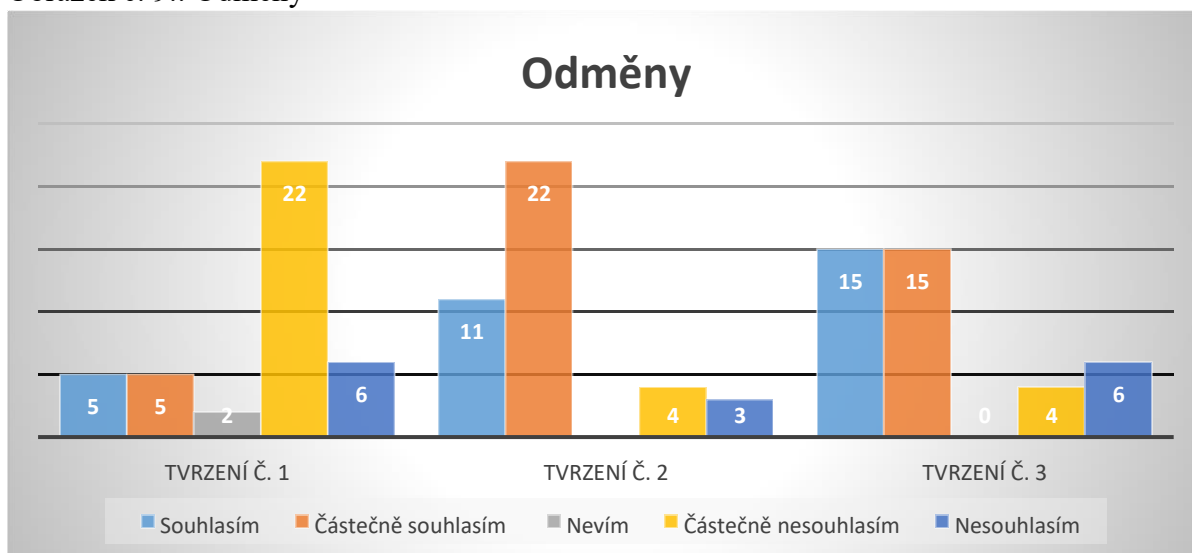
Tvrzení č. 2: Mám pocit, že sdílení znalostí zvyšuje mé postavení ve společnosti.

Tvrzení č. 3: Podílím se na sdílení znalostí s cílem zlepšit svoji pověst ve společnosti.

#### 4.5.4 Odměny

Odměny, tak jako ostatní faktory, jsou spojeny se záměrem a postojem ke sdílení znalostí, který pozitivně ovlivní výsledky společnosti. Odměňovat jednotlivce za jejich správné chování je velmi důležité, zvláště pokud jde o sdílení znalostí. Výzkum potvrdil, že nejdůležitější je zvýšení platu a zaměstnanci to více ocení. **V této společnosti ale spíše funguje povýšení a pocit lepšího udržení pracovní pozice.**

Obrázek č. 9.: Odměny



Zdroj: vlastní zpracování

Tvrzení č. 1: Sdílení znalostí s kolegy je odměňováno zvýšením platu.

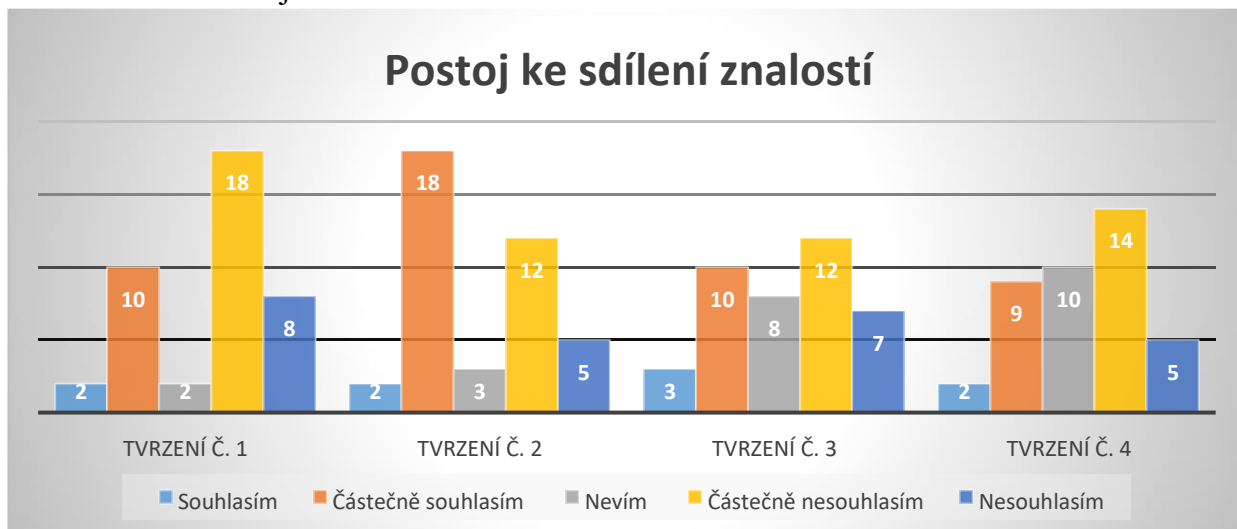
Tvrzení č. 2: Sdílení znalostí s kolegy je odměňováno povýšením.

Tvrzení č. 3: Sdílení znalostí s kolegy je odměňováno jistotou zaměstnání.

#### 4.5.5 Postoj ke sdílení znalostí

Záměr k tomu, aby se zaměstnanci zapojili do určitého chování, je určen postojem zaměstnance vůči tomuto chování (sdílení znalostí). To naznačuje, že je potřeba, aby zaměstnanci měli pocit schopnosti a sebevědomí.

Obrázek č. 10.: Postoj ke sdílení znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

Tvrzení č. 1: Sdílení znalostí je pro mě prospěšné.

Tvrzení č. 2: Sdílení znalostí je pro mě příjemná zkušenost.

Tvrzení č. 3: Sdílení znalostí je pro společnost moudrý tah.

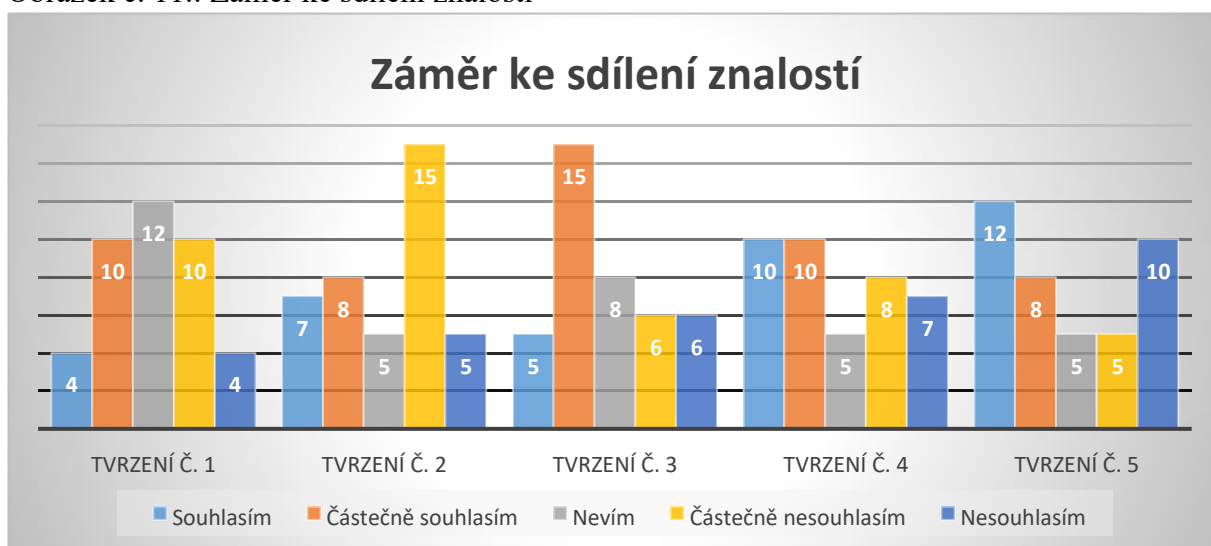
Tvrzení č. 4: Sdílení znalostí je pro mě cenná zkušenost.



#### 4.5.6 Záměr ke sdílení znalostí

Postoj ke sdílení znalostí je ovlivňován záměrem ke sdílení znalostí, ale může být také ovlivněn společenskými normami. Postoje jsou významným determinantem záměru sdílet. Pokud jednotlivci věří, že sdílení znalostí je nutné, budou ho mít v úmyslu sdílet s ostatním kolegy.

Obrázek č. 11.: Záměr ke sdílení znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

Tvrzení č. 1: Budu sdílet práce, správy a oficiální dokumenty se svými kolegy.

Tvrzení č. 2: Budu poskytovat manuály a metodiky svým kolegům.

Tvrzení č. 3: Budu sdílet zkušenosti a know-how se svými kolegy.

Tvrzení č. 4: Budu poskytovat know-where a know-whom ostatním kolegům.

Tvrzení č. 5: Budu sdílet své odborné znalosti z oblasti vzdělání s ostatními kolegy mnohem účinnějším způsobem než dříve.

## 4.6 Zhodnocení dotazníkového šetření

### Závazek

Průměrně odpovídali zaměstnanci mezi hodnotami 3 (nevím) až 4 (částečně nesouhlasím). Nejčastější odpověď zaměstnanců je, že nesouhlasí s tvrzením. Střední hodnota (medián) je 4,5 (mezi hodnotami částečně souhlasím a nesouhlasím).

Tabulka č. 2.: Závazek

<b>Statistická poloha</b>	<b>Hodnota</b>
Průměr	<b>3,47</b>
Medián	<b>4,50</b>
Modus	<b>5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Ochota pomáhat svým kolegům

V průměru zaměstnanci společnosti odpovídali mezi hodnotami 3 (nevím) až 4 (částečně nesouhlasím). Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že nesouhlasí s tvrzením. Střední hodnota je 4 (částečně nesouhlasím)

Tabulka č. 3.: Ochota pomáhat svým kolegům

<b>Statistická poloha</b>	<b>Hodnota</b>
Průměr	<b>3,54</b>
Medián	<b>4</b>
Modus	<b>5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Pověst

Při výpočtu průměru z odpovědí na podotázky ohledně pověsti se zjistilo, že se jeho hodnota pohybuje mezi odpověďmi 1 (souhlasím) a 2 (částečně souhlasím). Nejčastější odpověď byla 2 (částečně souhlasím) a střední hodnota byla také 2 (částečně souhlasím).

Tabulka č. 4.: Pověst

<b>Statistická poloha</b>	<b>Hodnota</b>
Průměr	<b>1,63</b>
Medián	<b>2</b>
Modus	<b>2</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Odměny

Na tvrzení ohledně odměn průměrně odpovídali mezi hodnotami 2 (částečně souhlasím) a 3 (nevím). Nejčastější odpovědí v tomto dotazníkovém šetření byla 2 (částečně souhlasím).

Střední hodnotu z odpovědí nelze vypočítat.

Tabulka č. 5.: Odměny

<b>Statistická poloha</b>	<b>Hodnota</b>
Průměr	<b>2,64</b>
Medián	<b>2</b>
Modus	

Zdroj: vlastní zpracování

### **Postoj ke sdílení znalostí**

Průměr všech odpovědí zaměstnanců je 3,26. Z výsledků bylo vypočítáno, že střední hodnota je 2 a nejčastější odpovědi jsou 2 (částečně souhlasím) a 3 (nevím).

Tabulka č. 6.: Postoj ke sdílení znalostí

<b>Statistická poloha</b>	<b>Hodnota</b>
Průměr	<b>3,26</b>
Medián	<b>2,5</b>
Modus	<b>2</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Záměr ke sdílení znalostí**

Průměrná odpověď byla 2,91. Nejčastější odpovědí byla 3 (nevím) a střední hodnota byla 1 (souhlasím)

Tabulka č. 7.: Záměr ke sdílení znalostí

<b>Statistická poloha</b>	<b>Hodnota</b>
Průměr	<b>2,91</b>
Medián	<b>3</b>
Modus	<b>1</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Návrhy na zlepšení

V dané společnosti se zjistilo, že slabé zhodnocení má závazek vůči společnosti a ochota sdělovat své znalosti mezi ostatní kolegy. Pokud tyto stránky společnost posílí, posílí se také postoj ke sdílení znalostí a to má větší vliv i na záměr ke sdílení znalostí.

### Postupy, jak zlepšit závazek zaměstnance vůči společnosti

#### 1. Stanovení cílů

Vedení si musí stanovit pevné obchodní cíle společnosti a strategii pro každý produkt nebo službu, kterou nabízí alespoň na rok dopředu. Dále by měl přirovnat loňské výsledky k současným a zřídit určitá opatření k vylepšení.

#### 2. Zřízení týdenních cílů

Vedoucí pracovníci by měli také pracovat na zřízení měřitelných cílů, které by mohli dosahovat zaměstnanci za týden své práce. Cílem je obnovit sebedůvěru zaměstnanců po splnění těchto týdenních úkolů. Zaměstnanec díky tomu uvidí jeho úspěchy, i když jen v menších rozměrech.

#### 3. Získání pohledů zaměstnanců

Díky tomuto bodu se vedoucí týmu dozví pohled zaměstnanců na každý ze stanovených cílů a strategií, a pokud si stanovili cíle, které jsou dosažitelné jimi i společností. Zaměstnanec bude potěšen zájmem nadřízených a ucítí, že společnost usiluje o jejich úspěch. Postoj vedení totiž neustále ovlivňuje růst závazku zaměstnanců ke společnosti.

#### 4. Posílení pozitiv

Pokud nadřízený určí úměrně složité týdenní úkoly, zaměstnanec vidí pozitivně další jejich plnění. Tím se zlepšuje přístup k práci a zvyšuje se pocit zodpovědnosti a angažovanosti zaměstnance.

## **5. Učení vedoucích pracovníků řídit a vést**

V posledním bodě, když nadřízený chápe a zaměřuje se na všechny předešlé kroky, by měl zavést formální vedení, plánování a řízení podniku

Zdroj: zpracováno dle Tweak your biz; <http://tweakyourbiz.com/management/2012/02/06/5-ways-to-improve-your-attitude-andcommitment/>

### **Postupy, jak zvýšit ochotu zaměstnanců sdílet znalosti mezi sebou**

Zaměstnavatelé by měli dbát na klíčovou komponentu, která působí na ochotou sdílet znalosti mezi sebou, kterou je socializace. Interakce mezi lidmi podporuje náladu i v introvertním zaměstnanci. Vedoucí pracovníci by měli najít způsoby, jak podpořit sociální vztahy. Socializace se neomezuje pouze na pracovní dobu, ale může se také organizovat nějaký dobrovolnický program, do kterého se zapojí většina zaměstnanců. To dává zaměstnancům možnost rozvíjet vzájemné vztahy i mimo kancelář a zároveň podporovat firmu v pozitivním slova smyslu. Dobrovolnické programy je způsob, jak vytvořit dobrou pověst firmy.

Mohli by být také uspořádány oslavy narozenin nebo jiných příležitostí. Pokud není důvod k oslavě, pozvání zaměstnanců na společný oběd také upevní vztahy v kolektivu. Zaměstnavatel by měl dbát na to, jaké nové pracovníky přijímá a měl by se také soustředit na vytvoření spokojeného kolektivu.

Ochota pomáhat je ovlivněna štěstím a spokojeností v pracovním prostředí a kolektivu. Zaměstnavatelé by měli dát zaměstnanci najevo, že jejich práci oceňují a váží si ji. Současní zaměstnanci Business Media CZ s. r. o. jsou pracovníě vytížení a mají náročné plány i mimo pracovní dobu. Proto je důležité, aby nadřízení brali v úvahu rovnováhu mezi pracovním životem a soukromím. Tento krok je důležitý pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Pokud budou lidé spokojeni, budou více sdílet znalosti mezi sebou.

Nadřízení pracovníci musí také vědět, že důležité je i pracovní prostředí. To, jak se lidé cítí v práci, zlepšuje jejich ochotu sdílet znalosti. Pracovní stanice by měla zahrnovat potřebná vybavení a určitou „útulnost“. Tyto zdánlivě nedůležité aspekty mohou odstranit

překážky, které se v práci často vyskytují a to jsou: bolest zad, únava očí. Studie prokazují, že určité barvy a dekory na zdech v kancelářích mohou zlepšovat pocit štěstí zaměstnance. Vedení by zkrátka mělo zaměstnanci vytvořit v práci místo, na které rád dochází. Hlavní je také uspořádat pracovní stanice tak, aby se mohli zaměstnanci navzájem vidět a komunikovat spolu.

Zdrojem nespokojenosti zaměstnanců je také dojíždění do práce a s ním spojený stres. Lidé se cítí frustrovaní a bezmocní kvůli dojíždění. Zaměstnavatel by měl zvážit možnost práce z domova, pokud je to samozřejmě práce, u které je možnost ji vykonávat i tímto způsobem. Business media CZ s. r. o. tuto možnost poskytuje opravdu málo, jen dlouhodobějším zaměstnancům, kteří dojíždějí více jak 1 hodinu.

Zdroj: zpracováno dle Inc.; <http://www.inc.com/guides/201105/7-ways-to-improveemployee-satisfaction.html>

## 6 Závěr

Bakalářská práce popisuje, v čem spočívá princip sdílení znalostí a co je pro tuto činnost důležité. Byly navrženy zlepšovací návrhy, které by společnosti mohly pomoci k lepším výsledkům v procesu sdílení znalostí. Dotazníkové šetření s 23 otázkami zodpovědělo 40 zaměstnanců společnosti Business Media CZ s. r. o. Otázky byly sestaveny na základě výzkumu Ch. Nya-Ling Tan a T. Ramayaha (2014), která určila vliv faktorů na postoj ke sdílení znalostí a poté jakou měrou tento postoj ovlivňuje záměr ke sdílení znalostí. Studie vyzkoumala, že závazek, ochota pomáhat svým kolegům, pověst a odměny mají menší vliv na postoj ke sdílení znalostí než tento postoj na záměr znalosti sdílet. Výsledky z dotazníků určily, že zaměstnanci necítí závazek vůči společnosti a ochotu sdělovat své znalosti kolegům.

Jako návrh na zlepšení a zvýšení pocitu závazku zaměstnanců vůči společnosti bylo navrženo 5 kroků, které by mohla společnost uskutečnit a které vedou ke zlepšení tohoto motivátoru. První a zásadní bod, který musí společnost Business Media CZ s. r. o. splnit, aby zlepšila závazek zaměstnanců ke společnosti, je stanovení dlouhodobých i krátkodobých cílů. Cíle krátkodobého charakteru si vedení stanoví většinou na týden a hlavním účelem těchto cílů je posílit sebedůvěru zaměstnanců. Dalším důležitým bodem postupu vedení je proniknout do pocitů a postojů zaměstnanců a snažit se je povzbudit posílením pozitiv. Posílení pozitiv je opět provázáno se splněním dílčích úkolů a tím je zaměstnanec povzbuzený do dalších plnění třeba i složitějších úkonů, které vyžadují více úsilí. Řadoví zaměstnanci se tak mohou dostat na vyšší pozice díky svým dobrým výsledkům a mohou se stát znalostními pracovníky, kterých si podnik velice váží.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že zaměstnanci společnosti nejsou ochotni sdílet své znalosti mezi sebou. I pro tento slabý motivátor, který nefunguje, bylo navrženo řešení, které povede ke zlepšení ochoty zaměstnanců sdílet znalosti mezi sebou. Aby byli zaměstnanci ochotni sdílet mezi sebou znalosti, je důležité vytvořit na pracovišti dobrý kolektiv a příjemné prostředí. Proto zaměstnavatel musí dbát na přijímání nových pracovníků do stálého kolektivu a v neposlední řadě by měl vytvořit prostředí, kde na sebe



spolupracovníci navzájem vidí a komunikují spolu. Velkou roli zde hraje i sociální komunikace, která se může podporovat firemními akcemi, kde mohou zaměstnanci prohloubit své vztahy i mimo pracovní dobu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

COLLISON, Chris a Geoff PARCELL. *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učicích se organizací*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0760-4.

CONSTANT, David, Sara KIESLER a Lee SPROULL. What's Mine Is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing. *Information Systems Research* [online]. 1994, **5**(4), 400-421 [cit. 2016-11-23]. DOI: 10.1287/isre.5.4.400. ISSN 1047-7047. Dostupné z: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/isre.5.4.400>

DAVENPORT, Thomas H. a Laurence PRUSAK. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Mass.: Harvard business school press, 2000. ISBN 978-157851-301-7.

DENISON, Daniel R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, c1990. ISBN 047180021X.

DEWITTE, Siegfried a David DE CREMER. Self-Control and Cooperation: Different Concepts, Similar Decisions? A Question of the Right Perspective. *The Journal of Psychology* [online]. 2001, **135**(2), 133-153 [cit. 2016-11-23]. DOI: 10.1080/00223980109603686. ISSN 0022-3980. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980109603686>

CHOW, Wing S. a Lai Sheung CHAN. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management* [online]. 2008, **45**(7), 458-465 [cit. 2016-11-23]. DOI: 10.1016/j.im.2008.06.007. ISSN 03787206. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0378720608000888>

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-2450474-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. Psyché. ISBN 80-247-0577-X.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.

VYMĚTAL, Jan, Anna DIAČIKOVÁ a Miriam VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. Studijní texty (LexisNexis CZ). ISBN 80-86920-01-1.

WIENER, Norbert. *Cybernetics; or, Control and Communication in the animal and the machine*. 2d ed. New York: M. I. T. Press, 1961. ISBN 9780262230070.

## 8 Internetové zdroje

Business Media CZ. *Business Media CZ* [online]. 2006 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: [//www.bmczech.cz/](http://www.bmczech.cz/)

Motivace ke sdílení znalostí v rámci organizace. *Management news* [online]. 2001 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-aorganizace-id-147972/motivace-ke-sdileni-znalosti-v-ramci-organizace-id-15255>

5 Ways To Improve Your Attitude And Commitment. *Tweak your biz* [online]. 2012 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://tweakyourbiz.com/management/2012/02/06/5-ways-toimprove-your-attitude-and-commitment/>

7 Ways to Improve Employee Satisfaction. *Inc.* [online]. 2011 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://www.inc.com/guides/201105/7-ways-to-improve-employee-satisfaction.html>

## 9 Seznam obrázků

Obrázek č. 1.: Metodika výzkumu .....	11
Obrázek č. 2.: Znalostní řetězec .....	17
Obrázek č. 3.: Rozšířený znalostní řetězec .....	17
Obrázek č. 4.: Znalostní spirála .....	20
Obrázek č. 5.: Logo společnosti .....	31
Obrázek č. 6.: Závazek .....	36
Obrázek č. 7.: Ochota pomáhat svým kolegům .....	37
Obrázek č. 8.: Pověst .....	38
Obrázek č. 9.: Odměny .....	39
Obrázek č. 10.: Postoj ke sdílení znalostí .....	40
Obrázek č. 11.: Záměr ke sdílení znalostí .....	41

## **10 Seznam tabulek**

Tabulka č. 1.: Profily respondentů (zaměstnanci) .....	35
Tabulka č. 2.: Závazek .....	42
Tabulka č. 3.: Ochota pomáhat svým kolegům .....	42
Tabulka č. 4.: Pověst .....	43
Tabulka č. 5.: Odměny .....	43
Tabulka č. 6.: Postoj ke sdílení znalostí .....	44
Tabulka č. 7.: Záměr ke sdílení znalostí .....	44

## **11 Přílohy**

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření .....	54
---	----

## Příloha č. 1: **Dotazníkové šetření**

Vážení respondentky, vážení respondenti,

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro Bakalářskou práci na téma „sdílení znalostí ve společnosti“.

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpravdivější odpovědi. Účast ve výzkumu je zcela anonymní.

Předem děkuji za spolupráci.

Pro dané tvrzení vždy vyberte míru vašeho souhlasu či nesouhlasu na stupnici 1-5.

### **Závazek**

1) Je pro mě dobré pracovat v této společnosti.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

2) Vynaložil/a jsem velké úsilí, aby tato společnost prosperovala.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

3) Jsem pyšný/á na to, že pracuji v této společnosti.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

4) Většinou souhlasím s názory a organizací vedení firmy.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

5) Doporučil/a bych svým přátelům pracovat v této společnosti.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

### **Ochota pomáhat svým kolegům**

6) Ráda sděluji své znalosti kolegům v této společnosti.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

7) Rád/a pomáhám svým kolegům.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

8) Cítím se lépe, když pomáhám svým kolegům.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

### **Pověst**

9) Sdílením svých znalostí jsem získal/a respekt od ostatních kolegů.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím



10) Mám pocit, že sdílení znalostí zvyšuje mé postavení ve společnosti.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

11) Podílím se na sdílení znalostí s cílem zlepšit svoji pověst ve společnosti.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

### **Odměny**

12) Sdílení znalostí s kolegy je odměňováno zvýšením platu.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

13) Sdílení znalostí s kolegy je odměňováno povýšením.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

14) Sdílení znalostí s kolegy je odměňováno jistotou zaměstnání.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

### **Postoj ke sdílení znalostí**

15) Sdílení znalostí je pro mě prospěšné.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

16) Sdílení znalostí je pro mě příjemná zkušenost.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

17) Sdílení znalostí je pro společnost moudrý tah.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

18) Sdílení znalostí je pro mě cenná zkušenost.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

### **Záměr ke sdílení znalostí**

19) Budu sdílet práce, správy a oficiální dokumenty se svými kolegy.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

20) Budu poskytovat manuály a metodiky svým kolegům

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

21) Budu sdílet zkušenosti a know-how se svými kolegy.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

22) Budu poskytovat know-where a know-whom ostatním kolegům.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

23) Budu sdílet odborné znalosti z oblasti vzdělávání s ostatními kolegy mnohem účinnějším způsobem než dříve.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím