

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Sdílení znalostí a role komunit v podniku

Bc. Klára Soukupová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Klára Soukupová

Podnikání a administrativa

Název práce

Sdílení znalostí a role komunit v podniku

Název anglicky

Knowledge Sharing and Communities of Practice

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast sdílení znalostí ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 80 stran

Klíčová slova

Znalosti, znalostní management, komunity, učení se, sdílení znalostí, podpora sdílení znalostí, strategie sdílení znalostí.

Doporučené zdroje informací

- Bureš, V., (2007). Znalostní management a procesy jeho zavádění Průvodce pro praxi. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Collison, Ch.; Parcell, G., (2004). Learning to fly. Chichester: Capstone Publishing Limited.
- Hasanali, F., et al., (2002). Communities of Practice. Houston: APQC.
- Lave, J., Wenger, E., (1991). Situated Learning: Legitimate peripheral participation. New York: Cambridge University Press.
- Martin, J. (2009). Human Resource Management. London: SAGE Publications Ltd.
- Mládková, L., (2005). Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit. Praha: C.H. Beck.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). The knowledge creating company: How Japanese create the dynamics. New York: Oxford University Press.
- Truneček, J. (2003). Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing.
- Truneček, J., (2004). Management znalostí. Praha: C.H. Beck.
- Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W.M., (2002). Cultivating Communities of Practice. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Wenger, E., (1998a) Communities of practice: learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 11. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Sdílení znalostí a role komunit v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 24. 11. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kláře Margarisové, Ph.D. za vstřícný přístup a odborné vedení. Dále bych ráda poděkovala Ing. Petru Chocholkovi a celé společnosti Hay Group za ochotu a možnost provést výzkum právě tam. Poděkování také patří všem blízkým, kteří mi byli při psaní práce oporou.

Sdílení znalostí a role komunit v podniku

Souhrn

Tématem této diplomové práce je sdílení znalostí a role komunit v podniku. Zabývá se sdílením znalostí mezi pracovníky datového globálního centra společnosti Hay Group v Plzni. Cílem práce bylo analyzovat problematiku sdílení znalostí, zmapovat komunity v podniku a navrhnout opatření, která by přispěla k vyšší efektivitě práce zaměstnanců. Hlavní surovinou práce v datovém středisku jsou znalosti. Pro efektivní fungování datového střediska je nezbytné, aby zaměstnanci své znalosti mezi sebou sdíleli. Analýza Hay Group byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci. Výzkum měl za cíl prozkoumat, zda dochází ke sdílení znalostí, jakým způsobem sdílení znalostí mezi pracovníky probíhá či jestli mají na pracovišti pro svou činnost prostor tzv. praktické komunity. Zvláštní pozornost byla věnována tréninkům. Výsledky dotazníkového šetření potvrdily všechny čtyři zadané hypotézy. Na základě dotazníkového šetření a rozboru polostrukturovaného rozhovoru bylo doporučeno několik vylepšujících opatření. Nejvýraznější doporučení se týkala tréninků a koncepce školení zaměstnanců. Management společnosti má v dohledné době v úmyslu uzpůsobit oblasti tréninků dle analyzovaných preferencí pracovníků.

Klíčová slova: znalosti, znalostní management, komunity, učení se, sdílení znalostí, podpora sdílení znalostí, strategie sdílení znalostí

Knowledge Sharing and Communities of Practice

Summary

The theme of the Thesis is knowledge sharing and Communities of Practice. The Thesis is engaged in knowledge sharing between employees of the Data Center Hay Group in Pilsen. The aim of the Thesis was to analyse the knowledge sharing issue, to map the Communities of Practices in the company and to propose measures for contribution to higher efficiency. The main raw material to work with the data is knowledge. Knowledge sharing between each other is essential for the effective operation of the data center. Analysis was made by the questionnaires research and the interviews with employees. The aim of the research was to examine whether employees share their knowledge, how the knowledge sharing works among the workers and to explore the scope for operation of Communities of Practice. The particular attention has been paid to trainings. The results of the questionnaire confirmed all hypotheses. Based on the questionnaire and the interview there was recommended several actions. The main action relates to trainings and the conception of the education. The management of the company intends to adjust the conception of the education according to the results of the questionnaire.

Keywords: knowledge, knowledge management, communities, learning, knowledge sharing, knowledge sharing support, knowledge sharing strategy

Obsah

Obsah	7
1 Úvod.....	9
2 Teoretická východiska	10
2.1 Znalosti	10
2.2 Znalostní management.....	12
2.2.1 Nástroje znalostního managementu	15
2.2.2 Sdílení znalostí.....	24
2.2.3 Podpora sdílení znalostí	25
2.2.4 Bariéry sdílení znalostí	27
2.2.5 Výhody účasti v komunitě	30
2.2.6 Měření výsledků komunit	32
3 Cíl práce a metodika	34
3.1 Cíl práce	34
3.2 Metodika	34
4 Praktická část	36
4.1 Charakteristika Hay Group	36
4.1.1 Historie Hay Group.....	36
4.1.2 Činnost Hay Group Czech s. r. o.	37
4.1.3 Performance management v Hay Group Czech s. r. o.....	40
4.2 Charakteristika organizace z pohledu sdílení znalostí	41

5	Diskuze a doporučení.....	85
6	Závěr	89
7	Seznam zdrojů.....	91
8	Seznam příloh	96
9	Přílohy.....	97

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá tématem sdílení znalostí a rolí komunit v datovém středisku celosvětové poradenské společnosti Hay Group sídlící v Plzni. Cílem práce je zhodnotit stávající stav sdílení znalostí, zmapovat komunity v podniku a navrhnout opatření, která by přispěla k vyšší efektivitě práce zaměstnanců.

Práce je rozdělena do dvou stěžejních oddílů. První oddíl se zabývá teoretickými východisky. Je v něm analyzována fundovaná literatura, která se zabývá základními pojmy, jako je znalost či znalostní management, a jednotlivými nástroji užívanými ke sdílení znalostí.

Druhým oddílem práce je praktická část. V praktické části je nejprve charakterizována společnost Hay Group, popsána je její stávající koncepce školení a objasněna charakteristika z pohledu sdílení znalostí. Praktická část se dále zabývá provedeným výzkumem.

Hlavní surovinou práce v datovém středisku jsou znalosti. Výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s jedním ze členů managementu. Měl za cíl potvrdit, zda jsou zaměstnanci Hay Group skutečně tzv. znalostními pracovníky, jakým způsobem sdílení znalostí mezi pracovníky probíhá a jestli mají na pracovišti pro svou činnost prostor tzv. praktické komunity. Zvláštní pozornost byla věnována tréninkům. Dotazník byl koncipován tak, aby spolupráce se zaměstnanci Hay Group byla oboustranně přínosná.

Úvodem je nutné poznamenat, že pojmy znalostní management a management znalostí nelze ztotožňovat. V práci bude pro oblasti tvorby, sdílení a využití znalostí používán termín znalostní management.

2 Teoretická východiska

V této kapitole je popsána rešerše fundované literatury, na jejímž základě byl vytvořen výzkum sdílení znalostí a rolí komunit pro společnost Hay Group.

2.1 Znalosti

Bureš (2007) uvádí, že většina autorů, například D. R. Tobin či T. Beckman, se shodla na pozici pojmu znalosti v základním řetězci data – informace – znalosti. Data představují fakta, obrázky, zvuky a spolu s interpretací a významem tvoří informaci. Informace jsou formátovaná, filtrovaná a sumarizovaná data a s akcí a aplikací vytváří znalosti. Znalosti jsou instinkty, ideje, pravidla a procedury, které vedou akce a rozhodnutí.

Beckman (1997) definuje znalost jako uvažování nad daty a informacemi za účelem aktivního umožnění výkonu, řešení problémů, rozhodování, učení a výuky.

Mládková (2009) říká, že znalost je obměňující se systém zahrnující interakce mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem.

Truneček (2004) tvrdí, že zdrojem znalostí v podniku nejsou pouze zaměstnanci, management či majitelé, ale i procesy, výrobky, služby, databáze znalostí atd. Definuje znalost jako výsledek aktivního učení na základě vlastního poznání a zkušeností. Aby se znalosti a intelektuální kapitál staly pro firmu aktivem, musí se nejprve dostat do znalostního systému, jelikož nepoužívané znalosti zůstávají pouhými informacemi.

Nonaka a Takeuchi (1995) člení znalosti do dvou kategorií. První kategorií je explicitní znalost. Explicitní znalost lze vyjádřit formálním jazykem, pomocí dat. Je možno ji přenášet, ukládat a skladovat. Druhou kategorií je tacitní znalost. Tacitní znalost je implicitní znalost, již tvoří interakce mezi explicitní znalostí a zkušeností, dovedností, intuicí či představou. Tacitní znalost má subjektivní charakter, je vázána na osobnost člověka a je složité ji vyjádřit či přenášet. Hlavní odlišnosti jsou shrnuty v níže uvedené tabulce č. 1.

Tabulka 1: Srovnání explicitní a tacitní znalosti (Mládková, 2009)

Explicitní znalost (objektivní)	Tacitní znalost (subjektivní)
<ul style="list-style-type: none">• racionální	<ul style="list-style-type: none">• zkušenost
<ul style="list-style-type: none">• postupná	<ul style="list-style-type: none">• simultánní
<ul style="list-style-type: none">• teorie	<ul style="list-style-type: none">• vázána na činnost

Truneček (2004) uvádí následující charakteristiky implicitních znalostí. Implicitní znalosti jsou osobní, vázané na subjekt, je velmi obtížné je formalizovat a poskytnout někomu jinému, získávají se zkušeností a praxí a postupem času je člověk začne považovat za něco samozřejmého.

Každý jedinec vlastní alespoň čtyři typy znalostí¹. Těmito typy jsou teoretická, profesionální, technická a tzv. morální znalost.

Teoretickou znalostí je myšleno formální vzdělání. Formální vzdělání představuje efektivní způsob získání teoretické znalosti.

Profesionální znalost znamená typ znalosti získaný prostřednictvím společenských vztahů, konferencemi a kontaktem s tzv. thought leaders.

Technická znalost je typ znalosti nabytý myšlenkovou zkušeností. Jde o znalost toho, jak vykonávat aktivity v určitých oblastech anebo jak zacházet se speciálním náčiním.

¹ Harrington, H., Voehl, F., Feigenbaum, S.D., (2007). *Knowledge management excellence: the art of excelling in knowledge management*. Chico, Calif.: Paton Press.

Morální znalost je typ znalosti, kterou jedinec získá používáním individuálních a společenských hodnot.

Boisot (1995) uspořádal znalosti do matice, která rozeznává čtyři úrovně znalostí. První úroveň je patentovaná znalost. Vzniká v určitém kontextu a organizace si ji vytváří v souvislosti se svým rozvojem.

Druhou úroveň tvoří osobní znalost, již nelze kodifikovat a přenášet, protože je závislá na subjektu a jeho osobních zkušenostech, jež je velmi těžké sdílet.

Třetí úroveň je znalost ve všeobecném povědomí, tedy všeobecně rozšířená, málo kodifikovaná znalost, vytvářená na základě osobních životních zkušeností.

Čtvrtou úroveň představuje veřejná znalost, což je kodifikovaná, rozptýlená znalost, která má často strukturovanou formu. Jedná se o učebnice, zprávy, články, vědecké časopisy atd. Její výhodou je možnost přenosu, nevýhodou je její fixace do všeobecného povědomí.

2.2 Znalostní management

Průkopníkem pojmu *znalostní pracovník* je Peter Drucker, který jej poprvé použil v roce 1969². Říká, že spojovat výrazy *znalostní* a *management* není přesné, a namísto toho nabízí koncepci znalostního pracovníka.

Uvádí, že k nepřesnosti dochází, protože například knihy či jiné systémy určené k zachycení znalosti jsou schopné zaznamenat pouze informaci. Informace se stane znalostí až tehdy, když někdo ví, jak s ní naložit.

² Harrington, H., Voehl, F., Feigenbaum, S.D., (2007). *Knowledge management excellence: the art of excelling in knowledge management*. Chico, Calif.: Paton Press.

Bureš (2007) rozlišuje znalostní management a management znalostí jako dva rozdílné pojmy. K vymezení odlišností mezi těmito dvěma pojmy definuje znalosti do čtyř úrovní: nadnárodní úroveň, národní úroveň, organizační úroveň a úroveň managementu znalostí. Pozornost věnovaná znalostem na organizační úrovni je definována jako znalostní management. Znalostní management zdůrazňuje znalosti jako strategické zdroje a konkurenční výhodu. Uvádí dále, že management znalostí je infromaticko-technologická složka znalostního managementu.

Truneček (2004) tvrdí, že pojem znalostní management označuje oblasti tvorby, sdílení a využití znalostí. Praktický znalostní management zajišťuje, aby se dostaly správné znalosti ke správným osobám ve správný čas a ve správné formě.

Truneček (2004) zmiňuje dvojí pojetí znalostního managementu, mezi nimiž nedochází ke vzájemnému propojení. Hlavní rozdíl spočívá v odlišném chápání pojmu znalost. Jedná se o tzv. tvrdý a měkký přístup. Tvrdý přístup klade důraz na využití informační a znalostní technologie a využívá metody umělé inteligence, například data mining, tvorbu a využití znalostních systémů, aplikaci lingvistiky na práci s texty. Měkký přístup se zaměřuje na tvorbu a využití tacitních znalostí, skupinové řešení problémů, řízení znalostních pracovníků, proces učení, učící se organizaci atd. Důraz je kladen zejména na využití znalostí v praxi, sdílení znalostí uvnitř organizace a rozšíření mezi zaměstnanci.

Truneček (2004) uvádí, že technologické pojetí (tvrdé, kognitivistické, euro-americké, IT-Track, knowledge management) klade důraz na využití informační a znalostní technologie a na znalosti explicitní. Znalost v tomto přístupu je objektivní, může být vlastněna a bez větších problémů přenášena. Primárním cílem tohoto managementu je tvorba, kodifikace, uchování a přenos znalostí. Bývá formalizována pomocí formulí a předpisů, specifikací nebo manuálů a lze ji skladovat, přenášet, ukládat, vyjádřit pomocí dat. Znalost má téměř vždy explicitní formu.

Truneček (2004) říká, že sociální pojetí (měkké, komunikační, japonské, People-Track, knowledge creation) je téměř výhradně zaměřeno na zlepšení efektivity podniku. Důraz je kladen na tacitní znalosti, které mají subjektivní povahu. Pro sdílení je nutné tyto znalosti převést do podoby symbolů, čísel či písmen tak, aby byly všeobecně srozumitelné. Zachycování tacitních znalostí je proces přeměny individuálních znalostí na znalosti kolektivní. Organizace nemůže znalosti a vědění vytvářet, může však vytvořit vhodné prostředí, které bude tvorbu znalostí podporovat. Dle tohoto přístupu je znalost vytvářena v procesu lidské komunikace a interakce.

Úkolem znalostního managementu je vytvořit infrastrukturu, která zajistí realizaci znalostních toků v organizaci. Infrastruktura by měla vytvořit obecný rámec poskytující základ pro jednotlivé procesy.

Bureš (2007) popisuje technologickou perspektivu znalostního managementu jako pomoc informačních, komunikačních a znalostních technologií při realizaci znalostního managementu, která je někdy zaměňována za samotný znalostní management. Ke konverzi dat na všeobecně dostupné znalosti využívají firmy různé technologie, jako například intranet, systémy pro správu dokumentů, stroje pro znovuzískání informací, groupware systémy, push technologie, help-desk technologie, brainstorming aplikace nebo datové sklady a nástroje pro tzv. data mining.

Znalostní management zasahuje do organizační struktury podniku. Mezi nejznámější přístupy dle Bureše (2007) patří tzv. centrum expertízy T. Beckmana, čtyři typy projektů pro znalostní management T. Davenporta a L. Prusaka a tvorba komunit společného zájmu a komunit společných zkušeností.

Beckman (1999) navrhuje pro každou znalostní doménu centrum expertízy, které by mj. tvořilo, zkoumalo a udržovalo repozitář znalostí dané domény, uplatňovalo standardy, metody a postupy a zajišťovalo školicí a konzultační služby.

Davenport (1998) rozlišuje čtyři typy znalostních projektů, kterými jsou znalostní repozitáře, transfer znalostí, management hodnocení znalostí a vývoj infrastruktury.

2.2.1 Nástroje znalostního managementu

Mládková (2005) rozlišuje tři způsoby sdílení znalosti v tacitní formě:

- pomocí příběhů,
- tzv. komunitami,
- formou učňovství.

Příběhy

Mládková (2004) označuje příběh, angl. storytelling, za nástroj k efektivnímu přenášení tacitní znalosti mezi dvěma lidmi či ve skupině, jehož hlavním úkolem je odbourat bariéry v myslích lidí a vytvořit společnou sdílenou základnu pro přenos tacitní znalosti. Příběh představuje normy, zkušenosti, vysvětlení reality a obsahuje základní hodnoty, s jejichž pomocí ovlivňuje sociální procesy probíhající v organizaci.

V organizaci jsou vyprávěny nejen příběhy, které se skutečně staly, ale i příběhy fiktivní, mýty, legendy, historky, zprávy, případové studie či anekdoty. Mládková (2004) tvrdí, že z hlediska vlivu příběhu na organizaci není žádný rozdíl mezi tím, zda jsou příběhy vyprávěny pouze pro zábavu, anebo je tak činěno za určitým cílem.

Příběhy spojují jedince s ostatními lidmi – každý člověk je postavou v příbězích jiných lidí a jiní lidé jsou postavami v jeho příbězích. V organizaci i jejich částech vznikají přirozeným způsobem příběhy popisující činnost managementu, vztahy mezi pracovníky a různé události, které jsou pracovníky neformálním způsobem sdíleny. Tím příběhy vytváří soubor hodnot, kterými se pracovníci řídí a které jim pomáhají při plánování, rozhodování a diskuzi. Příběhy, které si pracovníci v dané organizaci vyprávějí, indikují zdraví organizace, pravidla, jež v ní platí, potenciál řešit problémy a hodnoty jejích členů (Mládková, 2004).

I další autoři (Sole a Wilson, 2002, Denning, 2000, Liebowitz, 2009) popisují vyprávění příběhů jako užitečnou techniku pro předání znalosti³.

Sole a Wilson (2002) vyzdvihují tyto úlohy vyprávění příběhů: sdílení norem a hodnot, rozvíjení vzájemné důvěry, sdílení tacitních znalostí, usnadnění odnaučování se a vytváření emocionálního propojení.

Liebowitz (2009) přirovnává příběhy k ústní historii organizace. Podle něj mohou příběhy zachytit znalosti a postupy uplatňované v minulosti a tím pracovníkům umožnit jejich přizpůsobení se současným podmínkám.

Mládková (2004) uvádí tyto důvody pro využívání nástroje vyprávění příběhů. Příběh napomáhá bezkonfliktní implementaci změn, ulehčuje komunikaci, přispívá k získání a sdílení tacitních znalostí. Vyprávění příběhů zlepšuje a urychluje inovace, zrychluje vývoj komunity v počátečních fázích, vysvětluje význam nové technologie a napomáhá učení se nové technologii. Také pomáhá tvorbou scénářů a představ o budoucnosti při strategickém plánování, podporuje při školení a tréninku nových dovedností, přispívá k vysvětlení vládních opatření občanům, podporuje růst a vývoj jedince. Navíc se podílí na tvorbě důvěry, pomáhá k navázání lepší komunikace při fúzích aj.

³ Frost, A., (2010). *Storytelling* [online]. [cit. 2015-07-15]. Dostupné z: <<http://www.knowledge-management-tools.net/storytelling.html>>

Komunity

Mládková (2004) charakterizuje komunity jako skupiny nebo sítě lidí, kteří se sdružili za účelem sdílení znalostí a učení se jeden od druhého. Komunity mohou fungovat nejen prostřednictvím osobního styku, ale i virtuálně. Příkladem komunity je fungující rodina, skupina přátel, která se pravidelně sdružuje za účelem sportovních či jiných společných aktivit. Každý člověk, aniž by si to uvědomoval, do několika komunit patří.

Bureš (2007) rozlišuje tzv. komunity společného zájmu a komunity společných zkušeností. Komunity společného zájmu se skládají z osob z různých oborů přicházejících za účelem výměny informací v určitých oblastech. Obvykle trvají pouze po dobu projektu, při kterém je nutné soustředit různé odborníky.

Komunity společných zkušeností se skládají z lidí, kteří sdílí společné zkušenosti ze stejné oblasti. Druh této komunity je trvalý. Bureš (2007) ho přirovnává k Beckmanovu centru expertízy, protože poskytuje znalostní podpory nově příchozím a pomáhá ostatním zaměstnancům sdílet znalosti, spolupracovat a vyměňovat si své poznatky.

Model učení obohatili pojmem praktické komunity, angl. Communities of Practice, Lave a Wenger (1991). Praktické komunity jsou popsány (Wenger, McDermott, Snyder, 2002) jako skupiny lidí, kteří na sebe vzájemně působí a kteří sdílí zájem nebo vášně pro to, co dělají, a navzájem se učí, jak to dělat lépe.

Lave a Wenger (1991) studují, jak se jednotlivci učí ve skupině. Představují nový koncept učení, angl. Legitimate Peripheral Participation (LPP), který říká, že cílem není získat určitou specifickou znalost, ale umožnit pracovníkovi – učňovi přístup do komunity, aby mohl převzít její kulturu a jazyk. Poté, co nově příchozí přijme formální i neformální kulturu a hodnoty komunity, stává se legitimním členem. Účastník komunity se prostřednictvím pozorování a sociální interakce s experty různých úrovní učí a získává praktické zkušenosti a dovednosti.

Wenger, McDermott a Snyder (2002) uvádí tři základní prvky komunit. Doména, angl. Domain, vymezuje okruh působnosti a tvoří její identitu. Komunita, angl. Community, tvoří mezilidské vztahy. Zkušenost, angl. Practice, je činnost, kterou členové sdílí a která je odlišuje od lidí, již nejsou příslušníky komunity.

Mládková (2005) rozlišuje pět důvodů existence komunit v organizacích. Jako první důvod uvádí klasický účel existence komunit, kterým je řešení problémů.

Druhým důvodem je vyhledávání a propojování expertů, protože komunity zajišťují sdružování lidí se zájmem o stejnou doménu.

Třetím důvodem je to, že komunity zvyšují znalostní základnu organizace prostřednictvím vyhledávání, tvorby a sdílení tzv. best practices a znalostí či inovací.

Dalším důvodem je správa znalostního aktiva, což znamená vlastní systém registrace a uchování znalostí. Komunita za pomoci různých pomocných činností podporuje určité funkční činnosti.

V neposlední řadě komunita napomáhá vrcholovému managementu plnit strategickou úlohu za přispění strategického plánování a hledání směru rozvoje.

Wenger (2000) tvrdí, že komunity ovlivňují proces učení ve třech rovinách. První rovinou je angažovanost. Angažovanost znamená společně se podílet na řešení problémů nebo se účastnit na setkáních. Druhou rovinou je imaginace jakožto představa určitého obrazu o sobě samém s cílem prozkoumat své možnosti. Třetím důvodem je nutnost sladit aktivity s procesy organizace.

Klíčové faktory nutné k úspěchu komunity jsou rozděleny do dvou skupin (Wenger, McDermott, Snyder, 2002). První skupinou jsou faktory ovlivňující samotnou komunitu. Řadí se mezi ně smysluplná doména, schopný koordinátor, zapojení expertů, zkušenost/znalost popsaná do detailů a správný rytmus a kombinace aktivit.

Druhou skupinou jsou faktory, které může ovlivnit organizace, kde se komunity vyskytují. Mezi tyto faktory patří důležitost domény, viditelná podpora managementu, flexibilní formální i neformální struktury, adekvátní zdroje a konzistentní postoj.

Wenger⁴ představuje několik typických příkladů činnosti komunit. Těmito typickými příklady jsou zejména řešení problémů, žádost o informaci, hledání zkušenosti, opětovné využití aktiv, koordinace a strategie, budování argumentu, růst důvěry, diskuze o rozvoji, dokumentace projektů, návštěvy nebo mapování znalostí a identifikace mezer.

Mládková (2005) uvádí několik typů komunit podle stupně formálnosti a vztahu k organizační struktuře:

- Integrovaná komunita – má oficiální status a určené úkoly, organizace jí poskytuje zdroje. V případě neúspěchu je komunita sankciována.
- Podporovaná komunita – komunita a její činnost je oficiálně organizací hodnocena jako přínosná. Organizace jí částečně poskytuje zdroje.
- Rozpoznaná komunita – komunita a její činnost je oficiálně hodnocena jako přínosná pro organizaci. Organizace jí neposkytuje zdroje, ale umožňuje pracovníkům, aby se činnosti komunity účastnili.
- Skrytá komunita – vědí o ní pouze zasvěcení, organizace o ní neví.
- Zcela skrytá komunita – téměř neznámá, často o ní nevědí ani sami členové.

⁴ Wenger, E., (2015). *A community of practice story* [online]. [cit. 2015-07-25]. Dostupné z: <<http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>>

Učňovství

Mládková (2004) popisuje učňovství jako tradiční nástroj ke sdílení tacitních znalostí, při němž probíhá proces učení přímo na pracovišti nebo na místech simulujících reálná pracoviště. Učňovství může mít formu koučinku či mentoringu. V rámci učňovství učeň přejímá mimo profesních znalostí taktéž sociální dovednosti a archetypy.

Nonaka a Takeuchi (1995) popisují učňovství jako sdílení znalostí nikoliv pomocí slov a jazyka, ale prostřednictvím sociálních aktivit, sledování mistra, jeho napodobování a cvičení.

Wenger, McDermott a Snyder (2002) uvádí, že termín praktické komunity je vytvořen v souvislosti se studií tradičního učňovství. Učňovstvím je myšlen vztah mezi mistrem a studentem. Wenger, McDermott a Snyder (2002) tvrdí, že proces učení z největší části probíhá během interakce tovaryšů s pokročilými uční.

Koučing a mentoring jsou podobné pojmy, které často bývají použity jako synonyma. Mnozí autoři (Bolton, 1980, Clawson, 1980, Hunt a Michael, 1983, Klaus, 1981) se shodují na několika společných prvcích mentoringu. Mentor bývá obvykle seniorní zkušený pracovník, který slouží jako vzor, poskytuje podporu, směr a zpětnou vazbu mladším zaměstnancům ohledně kariérního růstu a osobního rozvoje.

Činnost koučinku⁵ je nedílná součást pracovní pozice kouče. Například manažeři, nadřízení a jiní pracovníci na vedoucích pozicích naplňují roli kouče zaměstnanců.

⁵ MTD TRAINING. *Coaching and Mentoring*. ISBN 978-87-7681-595-0. [online] [cit. 2015-10-11]. Dostupné z: <<http://www.jobsofguiding.dk/upl/website/boeger-til-download/coachingandmentoring.pdf>>

Kouči jsou zodpovědní za to, zda pracovník splňuje požadované ukazatele výkonnosti. Mají právo přijmout nápravná opatření, která ovlivní výkon zaměstnance.

Přestože činnosti mentora i kouče směřují ke stejným cílům a vyžadují stejné dovednosti, liší se v několika oblastech. Hansen (2002) uvádí následující odlišnosti. První odlišností je zaměření. Mentoring se obecně pokládá za dlouhodobou záležitost a obvykle bývá zaměřen stejnou měrou na kariérní rozvoj jako na rozvoj dovedností. Koučink naproti tomu mívá krátkodobý charakter a rozvíjí schopnosti a dovednosti týkající se pouze specifické problematiky.

Druhou oblastí, ve které se mentoring a koučink liší, je autorita. Mentoring bývá všeobecně považován za hierarchický. Senior/expert jakožto učitel má zodpovědnost za vedení a rozvoj učně. Koučink může provádět pracovník stejné úrovně, jako je učeň. Autorita kouče není založena na jeho znalostech nebo jeho nadřazeném postavení, ale na schopnosti vybudovat prostředí, v němž panuje vzájemná důvěra a otevřenost.

Jako další rozdělení nástrojů znalostního managementu lze uvést čtyři nejčastější nástroje strategie sdílení znalostí. Ling, Sandhu a Jain (2009) uvádí, že jimi jsou praktické komunity, znalostní sítě, hloubkové retrospektivní diskuze a vyprávění příběhů. Navrhují odměnu pro zaměstnance za to, že jsou ochotni sdílet své znalosti a zahrnout sdílení znalostí do hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

Jiný pohled rozděluje nástroje znalostního managementu, které jsou využívány ke sdílení znalostí, do dvou skupin⁶.

⁶ Frost, A., (2010). *KM Tools* [online]. [cit. 2015-07-16]. Dostupné z: <<http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-management-tools.html>>

V první skupině jsou nástroje rozděleny na základě IT, ve druhé skupině jsou uvedeny nástroje, které nejsou založené na IT.

Nástroje založené na IT

Většina nástrojů založených na IT spadá do jedné z následujících kategorií (Gupta a Sharma, 2005 in Bali et al, 2009).

První kategorií jsou Groupware systémy. Termín Groupware označuje technologie, jejichž cílem je pomoci lidem spolupracovat. Vhodně designované Groupware systémy usnadňují sdílení explicitních znalostí prostřednictvím komunikačních a publikačních nástrojů. Ke sdílení tacitních znalostí však přispívají pouze omezeně, a to možností využít socializačních prostředků, jako jsou například videokonference či neformální komunikace.

Druhou kategorií je Intranet a Extranet. Newell et al (1999) označují intranet jako internet menšího rozsahu operující na stejném principu, ale působící výhradně v rámci firmy. Extranet je rozšířením intranetu o externí síť společnosti, tj. partneři, dodavatelé apod.

Třetí kategorií v rozdělení IT nástrojů jsou Data Warehousing a Data Mining. Skladování dat se opírá o tvrzení, že kvalita rozhodnutí manažera je založena na kvalitě jeho informací. Tanler (1997) tvrdí, že Data Warehouses obsahují informace nejen o měření výkonu, ale i o konkurenčním zpravodajství, angl. Competitive Intelligence.

Čtvrtou kategorií tvoří Decision Support systémy. Cílem Decision Support systémů je vylepšit procesy rozhodování a řešení problémů. Liebowitz (1999) tvrdí, že se uživatel musí podílet na vývoji a hodnocení systémů, aby měl dostatečný přehled a byl schopný získat relevantní informace.

Pátou kategorií reprezentují Content Management systémy. Content Management systémy jsou zodpovědné za tvorbu, řízení a distribuci obsahu intranetu, extranetu a webových stránek.

Šestou kategorií představují Document Management systémy. Dokument management systémy pomáhají publikovat, uchovávat, indexovat a získávat dokumenty. Tyto systémy pracují téměř výhradně s explicitní znalostí.

Další kategorie tvoří nástroje umělé inteligence, simulační nástroje a sémantické sítě.

Nástroje, které nejsou založené na IT

Mezi nejvýraznější nástroje netechnického charakteru, které nejsou založené na IT, patří níže popsané faktory (Gupta a Sharma, 2005 in Bali et al, 2009).

Prvním faktorem jsou projektové týmy fungující napříč organizací, angl. cross-functional teams. Tzv. cross týmy označují týmy sestavené ze specialistů rozličných funkcí. Mnozí autoři (Zoerman, 2008, Nonaka a Takeuchi, 1995, Peters, 1988) se shodují na tom, že pokud je jim poskytnutý určitý stupeň nezávislosti a autonomie, projektové týmy jsou velice důležitým zdrojem nových znalostí.

Druhý faktor reprezentují tréninky a školení. Davenport a Prusak (1998) definují poradenství jako řízení znalostí organizace prostřednictvím systematického a pro organizaci specifického procesu získávání, řízení, udržování, uplatňování, sdílení a obnovování explicitní i tacitní znalosti zaměstnanců za účelem zvyšování výkonu organizace a tvorby hodnoty.

Dalšími samostatnými faktory, jež patří k nejvýraznějším nástrojům netechnického charakteru, se řadí vyprávění příběhů a mentoring. Mentoring znamená práci pod dohledem a vedením experta a tento pojem již byl definován výše v subkapitole Učňovství. Liebowitz (2009) označuje formální mentoringové programy za dobře zavedený způsob udržení a přenos znalosti.

2.2.2 Sdílení znalostí

Sdílení znalostí se dělí na dva samostatné fragmenty podle toho, zda dochází ke sdílení explicitní znalosti nebo ke sdílení znalosti tacitní.

Sdílení explicitních znalostí

Úspěšné sdílení explicitních znalostí je podmíněno následujícími faktory (Bukowitz a Williams, 1999). Jako první faktor je uvedena srozumitelnost. Srozumitelnost je vymezena jako schopnost uživatele definovat svou potřebu. Druhým faktorem je povědomí o dostupnosti znalosti, třetí faktor je přístup ke znalosti, čtvrtý faktor zastupuje vedení schopné pomáhat řídit a vyhledávat znalost. Posledním faktorem je úplnost, tedy zajištění přístupu k relevantní a spolehlivé informaci.

Sdílení tacitních znalostí

Nonaka a Takeuchi (1995) uvádí, že sdílet tacitní znalosti nelze bez procesu socializace. Socializace může nabývat různých podob. Davenport a Prusak (1998) považují za jeden z nejdůležitějších faktorů neformální sítě, které zahrnují každodenní interakci mezi lidmi napříč organizací. Kodifikace tacitní znalosti je složitý proces, někdy téměř nemožný a není výjimkou, že se znalost v celé své podobě nepodaří kodifikovat vůbec (Davenport a Prusak, 1998).

Pokud společnost vyžaduje sdílení tacitních znalostí, doporučuje Mládková (2005) upustit od klasického konceptu statických týmů a vytvořit otevřené týmy méně formálního charakteru. Vzájemné vztahy totiž neprobíhají pouze ve formální rovině, ale zaměstnanci se při své práci řídí i radami lidí, jichž si váží a které sami považují za autoritu.

2.2.3 Podpora sdílení znalostí

Pokud organizaci opustí pracovník disponující klíčovými znalostmi, společnost přichází o více než jen zaměstnance; ztrácí taktéž informační síť, kterou okolo sebe pracovník vytvořil (Tissen, Andriessen, Lekanne Deprez, 2000).

Odměna a finanční pobídky povzbuzují zaměstnance k tomu, aby spolupracovali spíše, než mezi sebou soutěžili. Motivace je nadšení pracovat, které přesahuje peníze a postavení (Henry, 1956).

Existuje mnoho teorií, jež se zabývají motivací zaměstnanců⁷. Mezi základní patří následujících šest. Klasická teorie motivace říká, že pracovník je motivován pouze penězi.

Tzv. Hawthomská studie popisuje vyšší produktivitu práce, pokud zaměstnanci věří, že jejich úsilí bude odměněno zvláštní pozorností managementu.

Maslowova pyramida potřeb rozděluje lidské potřeby do několika úrovní a upozorňuje na to, že různí lidé jsou motivováni různými faktory.

Herzbergova teorie dvou motivačních faktorů rozlišuje dvě oblasti, kterými jsou hygienické faktory a motivátory. Tyto faktory jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace.

Vroomova teorie očekávání je založena na tom, že činnost pracovníka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání.

Teorie motivace spravedlnosti vysvětluje motivaci jako pocit jedince, že struktura společnosti je spravedlivá.

⁷ Lenz, K., (2002). *Managing knowledge: How to implement a knowledge management. concept.* diplom. de.

Tzv. kodifikační model (Hansen et al, 1999) uvádí, že manažeři potřebují určitý systém, který podpoří pracovníka v zaznamenání své znalosti. Tyto záznamy se pak dokumentují v elektronickém depozitáři. Motivací pracovníka by měly být skutečné pobídky. Hansen et al (1999) zmiňuje, že ochota ke sdílení vlastních znalostí by měla být implementována do systému hodnocení zaměstnance.

Jiný pohled nabízí studie motivace sdílení znalostí (Tampoe, 1993). Tato studie identifikuje čtyři klíčové motivační faktory pro znalostní pracovníky.

První faktor zohledňuje možnost jednotlivce plně realizovat svůj potenciál a tím osobnostně růst, a to i na úkor růstu manažerských či profesních dovedností.

Druhý faktor se zabývá pracovním prostředím, v němž pracovník řeší přidělené úkoly. Pracovníkovi by měla být ponechána jistá autonomie, aby si mohl definovat svá vlastní pravidla.

Třetí faktor popisuje plnění úkolů. Pracovník by měl cítit, že kvalitně vykonaná práce má pro organizaci význam a že jej intelektuálně stimuluje.

Čtvrtý faktor řeší peněžní odměnu. Práce zaměstnance by měla být motivována výdělkem navíc, který symbolizuje jeho příspěvek k úspěchu organizace. V této studii má však peněžní odměna vedlejší roli, jelikož se výzkumu účastnili pracovníci dobře placených pracovních míst.

Téměř každý autor, který se zabývá tematikou znalostního managementu, uvádí svoji vlastní klasifikaci nástrojů pro podporu sdílení znalostí⁸.

⁸ Asch, A.G. van, (1999). *Continue wiskunde 2*. [online]. [cit. 2015-07-26] 1e dr. Heerlen: Open Universiteit Nederland, Leerstofgebied technische wetenschappen.

Maier (2002) klasifikuje IT nástroje podporující sdílení znalosti do sedmi kategorií. Těchto sedm kategorií dále dělí na tři subkategorie. Jedná se o kategorie orientované na vstup, kategorie orientované na výstup a kategorie podporující infrastrukturu.

Na vstup orientované nástroje představují kategorie publikace, strukturování a propojení a dále kategorie integrace znalosti.

Na výstup orientované nástroje jsou definovány kategorie výzkumu znalosti a kategorie prezentace znalosti.

K nástrojům, které podporují infrastrukturu, patří kategorie transferu znalosti, kategorie komunikace a kooperace a kategorie administrace/správy.

2.2.4 Bariéry sdílení znalostí

Kromě základních bariér sdílení znalostí, jako jsou prostor a čas, existují navíc bariéry principiální, kterými jsou sociální distance, kultura a jazyk nebo rozdílnost mentálních či konceptuálních struktur (Vriens, 1998).

Dale⁹ předkládá na základě Riegeho akademické práce třicet šest bariér sdílení znalostí. Bariéry sdílení znalostí rozděluje do tří kategorií: individuální, organizační a technologické.

⁹ Dale, S., (2011). *36 Knowledge Sharing Barriers* [online]. [cit. 2015-07-15]. Dostupné z: <<http://www.stephendale.com/2011/10/26/36-knowledge-sharing-barriers/>>

Individuální bariéry sdílení znalostí

Do skupiny individuálních bariér se řadí následující bariéry: nedostatek času ke sdílení znalostí a čas potřebný k identifikaci potřeby specifické znalosti, strach, že sdílení znalosti ohrozí pracovní pozici zaměstnance, nízké povědomí o přínosech sdílení znalostí, dominance sdílení explicitních znalostí nad tacitními.

Dále jsou do výčtu zahrnuty: silná hierarchie v organizaci, nevhodný přístup (jako například nedostatečné zachycení znalosti, špatná zpětná vazba, nevhodná komunikace či tolerance k chybám), rozdílné stupně zkušenosti pracovníků, nedostatek času pro interakci mezi znalostními zdroji a příjemci, špatné komunikační a interpersonální dovednosti.

Následují bariéry týkající se charakteristik jednotlivých pracovníků, jako jsou věkový rozdíl, genderové rozdíly, nedostatek sítí či rozdílné vzdělání.

Mezi další bariéry pak patří: užívání práva duševního vlastnictví, nedůvěra ve zneužití znalosti, nedostatek důvěry v přesnost a důvěryhodnost znalosti a jejího zdroje, rozdílnosti v kultuře a etnickém původu.

Organizační bariéry sdílení znalostí

Jako organizační bariéry sdílení znalostí jsou popisovány tyto aktivity: absence integrace procesů znalostního managementu a iniciativy ke sdílení do cílů organizace a její strategie, nedostatečné sdělení manažerů a leaderů o výhodách sdílení znalostí, nedostatek formálního a neformálního prostoru pro sdílení, uvažování a generování nové znalosti.

Dalšími organizačními bariérami jsou: nedostatečné transparentní odměny a systémy rozpoznávání, které by motivovaly zaměstnance sdílet více jejich znalostí, existující korporátní kultura, jež neposkytuje dostatečnou podporu sdílení zkušeností, nedostatek zdrojů, které by dostatečně podporovaly možnosti ke sdílení a nevyužitá vnější konkurenceschopnost v rámci organizační jednotky či mezi dceřinými společnostmi.

Za organizační bariéry jsou dále považovány komunikační a znalostní toky omezené v určitých směrech (například top-down), dopady fyzického pracovního prostředí a rozmístění pracovní plochy, nevyužitá vnitřní konkurenceschopnost organizační jednotky, potlačující organizační struktura a velikost organizační jednotky.

Technologické bariéry sdílení znalostí

K technologickým bariérám sdílení znalostí patří: nedostatečná integrace IT systémů a procesy, které pracovníkům brání ve sdílení, nedostatečná technická podpora, nerealistická očekávání zaměstnanců o tom, co s technologiemi lze dokázat, nekompatibilní IT systémy a procesy, nesoulad mezi individuálními požadavky a integrovaným IT systémem, neochota zaměstnanců užívat IT systémy, nedostatek tréninků k novým IT systémům a procesům a nedostatečná komunikace a demonstrace veškerých výhod nového systému.

Truneček (2004) zmiňuje tři základní možnosti, jakými lze ovlivňovat vhodné prostředí pro efektivní uplatnění znalostního managementu v organizaci. První možností je vhodná organizační struktura, druhou možností je vhodný typ podnikové kultury a třetí možností je specifický způsob práce se znalostmi.

Dalším možným rozdělením dilemat sdílení znalostí je těchto pět problémů.¹⁰ Prvním problémem je tzv. viskozita znalostí (Nonaka a Takeuchi, 1995), druhým problémem je absence společné identity (Davenport et al., 1998), třetím problémem je absence vztahu mezi příjemcem a odesílatelem znalosti (Davenport a Prusak, 1998), čtvrtým problémem je

¹⁰ Christensen, P.H., (2007). *Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices*. Journal of Knowledge Management. [online]. [cit. 2015-08-02]. DOI: 10.1108/13673270710728222.

necht' sdílet své znalosti (Cabrera a Cabrera, 2002) a jako pátý problém je uvedena absence povědomí o znalosti (O'Dell a Grayson, 1998).

Szulanski (1995) uvádí čtyři hlavní bariéry sdílení znalostí. Jako první zmiňuje nevědomost. Ti, co znalost mají, si neuvědomují, že by ji někdo další mohl považovat za užitečnou.

Za druhou bariéru považuje nedostatek absorpční kapacity. Přestože zaměstnanci vědí o znalosti, často nemají dostatek finančních prostředků, času či jiných zdrojů, aby tuto znalost zužitkovali.

Třetí bariéra je definovaná jako nedostatek předem připravených vztahů. Lidé sdílejí znalosti s osobami, které respektují a kterým věří. Pokud mezi sebou nemají pracovníci žádné pouto, není pravděpodobné, že by si mohli vzájemně předat své zkušenosti.

Čtvrtou bariérou je nedostatek motivace. Pracovníci často nevnímají důležitost sdílení znalostí či tzv. best practices.

2.2.5 Výhody účasti v komunitě

Wenger, McDermott a Snyder (2002) tvrdí, že praktické komunity nejsou univerzálním nástrojem, který by mohl z hlediska poskytování produktů a služeb nahradit týmy či organizační jednotky. Vyzdvihují ale význam praktických komunit jako klíčového nástroje tvorby přidané hodnoty.

Účast v praktické komunitě má pro člena význam v krátkodobém a dlouhodobém horizontu (Wenger, McDermott, Snyder, 2002). Výhody krátkodobého horizontu spočívají v bezprostřední pomoci s řešením aktuálního problému. Účastník stráví kratší čas vyhledáváním informací a řešením. S podporou ostatních členů si troufá podstoupit uvážené riziko. V dlouhodobém horizontu dochází k budování trvalé hodnoty prostřednictvím rozvíjení zkušeností.

V krátkodobém horizontu je pro organizaci hlavním přínosem vylepšování podnikových výstupů, v dlouhodobém horizontu je to rozvoj firemních schopností. Pro účastníka komunity je v krátkodobém horizontu zásadní nabytí nové pracovní zkušenosti a v dlouhodobém horizontu podporovat svůj profesionální rozvoj.

Tabulka 2: Krátkodobé a dlouhodobé hodnoty pro organizace a členy komunity
(Wenger, McDermott, Snyder, 2002; upraveno autorkou)

	Krátkodobý horizont	Dlouhodobý horizont
Výhody pro organizaci	<ul style="list-style-type: none"> • prostor pro řešení problémů • rychlé odpovědi na otázky • úspora času a nákladů • lepší kvalita rozhodnutí • více náhledů na problém • koordinace, standardizace a synergie • zdroje pro implementaci strategie • schopnost podstoupit riziko 	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost provést strategický plán • autorita v komunikaci s klienty • zvýšení retence talentu • rozvoj znalostních projektů • znalostně založená aliance • schopnost předvídat technologický rozvoj • schopnost využít vznikajících marketingových příležitostí
Výhody pro členu komunity	<ul style="list-style-type: none"> • pomoc s výzvami • přístup k odborníkům • schopnost připět týmu • důvěra v přístup ostatních k problému • soudržnost 	<ul style="list-style-type: none"> • fórum pro rozšíření schopností a zkušeností • udržení kroku v oboru • lepší profesionální reputace • zvýšení vlastní hodnoty

Wenger, McDermott a Snyder (2002) dále dělí přínosy na hmatatelné a nehmatatelné. Mezi hmatatelné přínosy řadí standardizované manuály, zlepšování dovedností nebo snížené náklady v důsledku rychlejšího přístupu k informacím. Do hmatatelných přínosů zahrnují také důvěru a lepší schopnost inovace. Za nehmatatelné přínosy komunit považují vztahy mezi lidmi, pocit sounáležitosti či profesní sebevědomí a identitu.

2.2.6 Měření výsledků komunit

Mládková (2004) říká, že měření a vykazování výsledků by se mělo uskutečnit nejdříve po půl roce trvání komunity. Měřením hodnot jsou sledovány různé cíle, například kvalita vyřešení problému, úroveň účasti komunity na práci organizace, schopnost komunity vytvořit zázemí pro pracovníky, přínos komunity v oblasti inovativnosti organizace či akcelerace učení.

Mnozí autoři (Schoen, 2001, Smith a McKeen, 2003) se shodují na tom, že i když počet praktických komunit za poslední roky znatelně vzrostl, stále není zcela jasné, jakým způsobem hodnotit výhody znalostních sítí a v čem spočívá základ úspěchu komunity. Největší potíž shledávají v měření výkonnosti komunity¹¹.

Přestože komunity fungují na principu pomoci každému jednotlivci a tím zlepšení jeho vlastního výkonu, samotné komunity jsou částečně formálním nástrojem, který funguje napříč celou organizací. Při měření výkonu komunity proto musí být odděleny dvě dimenze – individuální a organizační (Wenger, McDermott, Snyder, 2002).

K měření výkonosti je doporučeno rozdělit proces do tří oddílů⁵, kterými jsou měření charakteristik komunity, měření kontextu a měření úspěchu komunity.

¹¹ Zboralski, K., Gemuenden, H.G., Lettl, Ch., (2007). *A Members' Perspective on the Success of Communities of Practice* [online]. [cit. 2015-07-26] Dostupné z: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/e-4_zboralski.pdf>

Měření charakteristik komunity

Při měření charakteristik komunity se sledují faktory, jako jsou motivace členů, stávající znalosti členů, komunitní aktivity, stupeň aktivity jednotlivých participantů, intenzita komunikace, kvalita komunikace a identita komunity.

Měření kontextu

V rámci analýzy souvislostí jsou sledovány faktory jako relevance tématu, typ znalosti, dodání znalosti, podpora managementu a znalostní kultura.

Měření úspěchu komunity

Měření úspěchu komunity se rozděluje do dvou dimenzí. První dimenzí je prospěch jednotlivých účastníků komunity. Druhou dimenzí je prospěch celé organizace.

Při měření prospěchu jednotlivce jsou zkoumány tyto položky: dobrá reputace, uznání od kolegů, status odborníka, pozitivní vliv na kariérní rozvoj, pozitivní vliv na hodnocení pracovního výkonu, kontakty s odborníky a experty, nové vztahy s kolegy, rozšířené kompetence, nové kompetence, lepší pracovní výkon, usnadnění práce, pozitivní vliv na postoj k práci, lepší integrace s firmou a vyšší pracovní uspokojení.

Měření prospěchu organizace obsahuje prvky jako vyšší kompetence, více transparentní znalost, vylepšení stávajících znalostí, dokumentace znalostí, distribuce tzv. Best Practices, odstranění duplikace práce, vyšší produktivita, vyšší počet inovací, vyšší meziorganizační kooperace a vyšší vzájemná důvěra.

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je analyzovat problematiku sdílení znalostí, zmapovat komunity ve vybraném podniku a navrhnout opatření, která přispějí k vyšší efektivitě práce zaměstnanců.

3.2 Metodika

Práci tvoří dvě stěžejní části teoretická a praktická. V rámci teoretických východisek práce je zpracována fundovaná literatura. Na základě rešerše jsou pak vymezeny základní pojmy jako znalost, znalostní management a jednotlivé nástroje užívané ke sdílení znalostí.

V praktické části je představena společnost Hay Group. Jsou zde nastíněny uplatňované procesy a zpracované výsledky dosažené kvalitativním a kvantitativním výzkumem. V závěru praktické části jsou diskutována vylepšující opatření.

Práce je vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

- Formulace cíle a metodiky práce.
- Syntéza výchozí znalostní báze.
- Charakteristika zvoleného subjektu.
- Realizace kvantitativního a kvalitativního výzkumu.
- Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
- Formální dokončení práce.

V rámci kvantitativního výzkumu byly stanoveny čtyři hypotézy, které byly testovány. Nejprve byl proveden polostrukturovaný rozhovor s jedním ze členů managementu, na jehož základě byl formulován postoj organizace k problematice sdílení znalostí a roli komunit. Následovalo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, které představilo názory pracovníků a ukázalo, ve kterých stanoviscích se vedení shoduje se zaměstnanci a ve kterých se rozchází. Východiskem k doporučeným opatřením byl mj. nesoulad některých stanovisek vedení s pracovníky.

Dotazníkové šetření bylo provedeno a vyhodnoceno pomocí systému Confirmit a MS Excel. Dotazník byl sestaven z otevřených, uzavřených i polouzavřených otázek. Analytické otázky byly použity ke zjištění pohlaví, věku, pracovního týmu a seniority. Meritorní otázky mapovaly názory a chování respondentů. Využity byly dále otázky dichotomické (odpověď ano/ne), polytomické a také otázky alternativní (angl. multiple choice). Dotazník zahrnoval otázky filtrační, které rozdělily respondenty podle toho, zda se mohou k problému dále vyjádřit. Dotazník také obsahoval projekční otázku, která se respondenta ptá na názory jiných osob nebo lidí obecně.

Dotazník byl vyhodnocen na základě četností. Osloveno bylo všech 208 zaměstnanců datového střediska Hay Group v Plzni. Navráceno bylo 149 dotazníků, z nichž bylo 41 exkludováno. Administrováno bylo celkem 108 respondentů.

Dotazníkové šetření zkoumalo zejména stávající situaci procesů znalostního managementu společnosti Hay Group. Analyzovalo nynější a požadovaný stav systému školení a tréninků, rozpoznávalo nástroje a způsoby, jakými pracovníci získávají nové znalosti, jestli jsou ochotni se o znalosti dělit, co jsou bariéry jejich sdílení, jakými způsoby znalosti mezi sebou sdílejí, případně jaké faktory by je motivovaly ke sdílení. Dále zjišťoval názory zaměstnanců na užitečnost a funkčnost interního systému ke sdílení znalostí, tzv. Dokument Portálu. Zkoumal dále soupeření mezi jednotlivými částmi organizace a mapoval existenci tzv. praktických komunit na pracovišti.

Po testování hypotéz následovala verifikace. Poznatky kvalitativního výzkumu byly vyvozeny za pomoci metod pozorování, vstupem do terénu, narativních analýz, panelové diskuze a rozhovorů (strukturovaných i nestrukturovaných). Těchto výzkumů se účastnili pouze vybraní zaměstnanci.

Vyvozené poznatky byly diskutovány a na jejich základě bylo vytvořeno několik vylepšujících doporučení.

4 Praktická část

V praktické části je nejprve charakterizována konkrétní organizace, v níž byl výzkum proveden, a následně jsou popsány a vyhodnoceny výsledky výzkumu.

4.1 Charakteristika Hay Group

Hay Group je celosvětovou poradenskou firmou, která byla založena v roce 1943 Edwardem N. Hayem. Edward N. Hay věřil, že nejúspěšnějšími společnostmi budoucnosti se stanou ty, jež plně využijí nových manažerských technik řízení lidí. Svým přístupem se stal průkopníkem mnoha postupů managementu lidských zdrojů.

4.1.1 Historie Hay Group

V roce 1951 vytvořil Dale Purves *Hay Guide Charts* – světově nejpoužívanější metodologii ohodnocení pracovních pozic. S rokem 1954 společnost uvádí produkt *Hay Compensation Survey Comparisons* pro osm společností. Compensation Survey, jež lze volně přeložit jako průzkum vyrovnání (prozatím neexistuje ekvivalentní český výraz), analyzuje mzdová data v jednotlivých průmyslových sektorech či regionech a slouží k zavedení vhodné politiky odměňování zaměstnanců.

První zahraniční konzultantské činnosti byly prováděny v Londýně v roce 1963. V roce 1984 byla společnost Hay Group koupena společností Saatchi & Saatchi Company PLC. O rok později došlo k fúzi Hay s McBer & Company. Hay Group tehdy mocně ovlivnil koncept tří sociálních motivů lidského chování zakladatele společnosti McBer & Company Davida McLellanda. V roce 1990 koupil management Hay Group zpět.

Dalším výrazným krokem v historii Hay Group bylo spuštění *PayNetu*. Počátkem roku 1997 Hay Group zahájila činnost vůbec prvního online portálu, jenž obsahoval data o odměňování (tzv. pay data). Data byla získána prvním průzkumem nejvíce obdivovaných společností („*World's Most Admired Companies*“ Survey) provedený pro Fortune Magazine. O rok později bylo otevřeno nové celosvětové ústředí Hay Group ve Filadelfii.

Za další dílčí úspěch lze považovat skutečnost, že mezinárodně uznávaný psycholog Daniel Goleman v roce 1999 publikoval knihu *Práce s emoční inteligencí* využívaje průzkumu společnosti Hay Group.

Roku 2002 se dostalo Hay Group ocenění Keystone Award za inovace a služby HR profesím od WorldatWork – globální asociace pro HR management. V roce 2007 Hay Group spouští vlastní model efektivity zaměstnanců, který slučuje pojmy *pracovní místo* a *schopnost získat pracovní místo* (angl. *engagement with enablement*). Roku 2008 vydává nakladatelství Harvard Business School Press publikaci *Senior Leadership Teams*. Od roku 2009 je Hay Group schopna poskytovat online psychometrické nástroje, např. assessment programy, prostřednictvím uzavření partnerství s Talent Q.

Roku 2012 pokrývá PayNet již 110 zemí, 16 milionů zaměstnanců, 24 000 organizací a stává se tak největší a nejrobustnější databází odměňování na světě. O rok později Hay Group uvedla v chod Activate, což je soubor výkonných obchodních aplikací, jež pomáhají manažerům vylepšovat výkon a přijímat opatření v otázkách personálního managementu. V dubnu roku 2014 Hay Group nabývá Talent Q. V témže roce dochází k oficiálnímu sloučení tří dosavadních procesních center a vzniká Hay Group GMPC (Global Mutual Processing Center) v Plzni. Výzkum a analýza jsou zaměřeny na toto plzeňské globální procesní centrum. V září 2015 došlo k fúzi se společností Korn Ferry. Hay Group tak nyní čítá přibližně 7 000 zaměstnanců.

4.1.2 Činnost Hay Group Czech s. r. o.

Hay Group Czech s. r. o. patří do skupiny Hay Group, celosvětové poradenské společnosti s více než sedmdesátiletou historií a zkušenostmi v oblasti řízení zdrojů. Předmětem podnikání jsou tyto činnosti:

- vzdělávací činnost v oblasti managementu, obchodu, výroby, marketingu a služeb,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb,
- činnost organizačních a ekonomických poradců,

- průzkum trhu,
- personální poradenství.

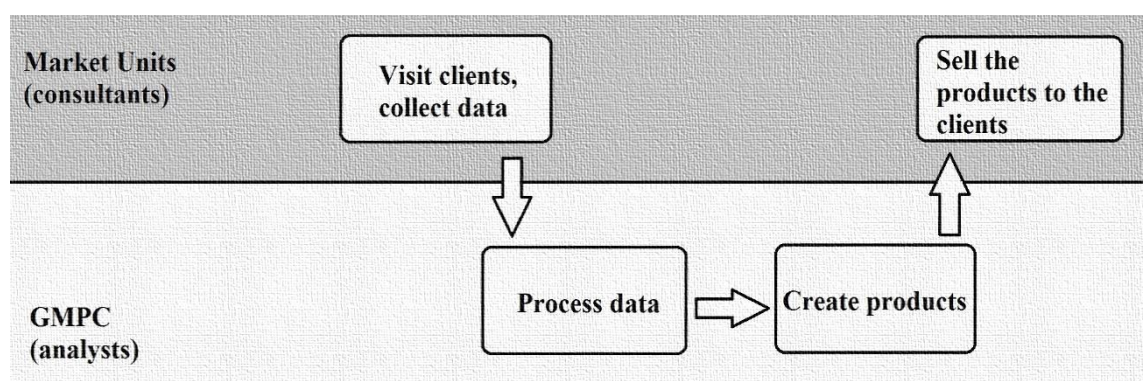
V České republice má organizační složka zastoupení v Praze a procesní středisko v Plzni, kde se zpracovávají data pro ostatní společnosti v rámci skupiny Hay Group. Do roku 2013 zpracovávalo servisní středisko v Plzni data pouze pro oblast Evropy a oblast Middle East. Na počátku roku 2014 došlo k centralizaci procesů a plzeňské středisko se stalo celosvětovým. Zaměstnancům center v Buenos Aires a Kuala Lumpur byl umožněn přechod do Plzně, avšak této nabídce využilo pouze pět zaměstnanců ze čtyřiceti. Plzeňské procesní centrum nyní zaměstnává kolem dvou set pracovníků, převážně analytiků, zejména absolventů Západočeské univerzity.

Plzeňské datové centrum je rozděleno do tří divízi:

- divize **Pay**,
- divize **Insight**,
- divize **Talent**.

Princip fungování centra je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Kooperace s konzultanty (vlastní zpracování dle interních materiálů, 2015)



Podstatným předmětem podnikání v oblasti personálního poradenství je budování jednotných systémů a nástrojů pro řízení lidských zdrojů. Prostřednictvím sběru online dotazníků se shromažďují individuální tzv. cash data, z nichž se po čištění, třídění a vlastním zpracování vytvoří výstupy.

Divize **Pay** má tři hlavní úlohy – porovnávání mezd (angl. benchmark pay), řízení pracovních míst (angl. manage jobs) a komunikování odměny (angl. communicate reward). Výstupem divize Pay jsou reporty a online databáze. Kompenzační report (Hay Group Compensation Report) přináší komplexní a konzistentní informace o odměňování a platové politice napříč regiony a sektory. Uvádí předpovědi bonusů, výši jejich částek či nejvíce frekventované benefity. Nejčastěji bývají reporty předávány v online verzi, někteří klienti je však vyžadují v tištěné podobě. Dalším výstupem je výše zmíněná online databáze PayNet, jež poskytuje přístup k informacím o mzdách na jakékoliv pozici, v jakémkoliv sektoru a v jakémkoliv zemi 24 hodin denně.

Divize **Insight** se zabývá efektivitou zaměstnanců prostřednictvím zaměstnaneckých průzkumů měřících osvědčené klíčové faktory výkonnosti zaměstnanců. Outputem divize Insight je zpráva prezentující kalkulační tabulky (presentation spreadsheets), grafická znázornění výsledků průzkumu a analýzu, která přidělí každého respondenta do jedné ze čtyř skupin: nejefektivnější, frustrovaný, lhostejný nebo nejméně efektivní.

Divize **Talent** vytváří jednoduché portfolio online psychometrických testů, které přináší přehled o dovednostech, schopnostech a chování pracovníků v zaměstnání. Zabývá se tím, zda byli na vhodné pozice vybráni ti správní lidé, odhaluje faktory růstu, napomáhá rozvíjet styly řízení a klima, měří emoční a sociální inteligenci a zkoumá dopad leadershipu liniových manažerů.

4.1.3 Performance management v Hay Group Czech s. r. o.

K plnému pochopení aktivního řízení rozvoje zaměstnanců je nezbytné zmínit systém hodnocení pracovníků uplatňovaný v Hay Group a jeho provázanost se systémem odměňování.

Cílem politiky odměňování Hay Group je být konkurenceschopný na plzeňském trhu práce. Odměňování v Hay Group lze rozdělit do tří kategorií, jimiž jsou základní mzda, bonusy a benefity.

Proces hodnocení se uskutečňuje prostřednictvím tří setkání zaměstnance s team leadrem a senior account manažerem. Začátkem roku si každý zaměstnanec s pomocí team leadra stanovuje cíle, kterých by rád během roku dosáhl. Cíle zahrnují:

- krátkodobý kariérní rozvoj – čeho by zaměstnanec rád dosáhl v horizontu dvou let,
- dlouhodobý kariérní rozvoj – čemu by se zaměstnanec rád ve svém životě věnoval,
- rozvojové cíle – v jaké oblasti má zaměstnanec v úmyslu zdokonalit se,
- výkonové cíle – jakým způsobem by měl zaměstnanec pracovat, aby s ním byl management spokojený.

Dle vymezení krátkodobých a dlouhodobých cílů kariérního rozvoje jsou pak zaměstnanci zadávány speciální projekty, úkoly anebo je formování pracovníka zaměřeno tak, aby se posouval žádoucím směrem.

V polovině roku dochází k hodnocení cílů; zaměstnanec si uvědomuje, v jaké fázi plnění cílů se nachází, vyhledává a koriguje svá slabá místa. Na konci roku se na základě hodnocení (známkování konzultantů, nadřízeného, pracovníků na obdobné pozici, ale i vlastního) uděluje skóre. Znamkování neslouží pouze ke zpětné vazbě; výsledné skóre je východiskem pro výpočet částky bonusu a také přírůstku mzdy zaměstnance v příštím roce. Pokud je vedení spokojeno s výkonem pracovníka, počátkem nového roku se mu mzda automaticky navyšuje.

4.2 Charakteristika organizace z pohledu sdílení znalostí

Charakteristika Hay Group s. r. o. byla vytvořena na základě výzkumu, který měl za cíl verifikovat tyto čtyři hypotézy:

- Hypotéza č. 1: Ve firmě jsou zaměstnanci převážně tzv. znalostní pracovníci.
- Hypotéza č. 2: V řízení znalostí lze nalézt rezervy, a proto je možné navrhnout vylepšující opatření.
- Hypotéza č. 3: Ve firmě funguje efektivní sdílení tacitních znalostí.
- Hypotéza č. 4. Praktické komunity na pracovišti fungují jako nástroj sdílení tacitních znalostí.

Výzkum byl uskutečněn na základě polostrukturovaného rozhovoru s jedním ze členů managementu a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Ze záznamu zjištění bylo možné vyvodit postoj vedení k oblasti sdílení znalostí a roli komunit v organizaci.

Následné dotazníkové šetření mezi pracovníky pak prezentovalo názory respondentů na problematiku a ukázalo, ve kterých názorech se vedení shoduje se zaměstnanci a ve kterých se rozchází. Východiskem k doporučeným opatřením byl mj. nesoulad v některých stanoviscích vedení se zaměstnanci.

Rozhovor

Otázky polostrukturovaného rozhovoru byly rozděleny v logické návaznosti do čtyř oblastí. První oblast zkoumala informační toky a komunikaci v organizaci. Druhá oblast se zabývala systémem školení a sdílením znalostí. Třetí oblast rozlišovala jednotlivé typy znalostí, jež se ve společnosti využívají, a čtvrtá oblast se zabývala konkrétními nástroji řízení znalostí. Seznam otázek rozhovoru je k nalezení v přílohách práce.

Za hlavní cestu toku oficiálních informací se v rámci tzv. sestupné komunikace ve společnosti považuje e-mailová komunikace, jež patří do neverbálních kanálů. Sdílení explicitních informací funguje také prostřednictvím školení a prostřednictvím prezentace sdělení. Tyto druhy komunikace se řadí k verbálním kanálům.

Pokud zaměstnanec hledá nějaké informace, má několik možností. Formou interpersonální komunikace se zaměstnanci obvykle radí o problémech se zkušenějším kolegou. V případě potřeby může pracovník využít manuálu k dané problematice. Zaměstnanec má přístup k tzv. Dokument Portálu, kde jsou mu k dispozici v rámci několika oblastí kromě manuálů a souvisejících diskuzí i výuková videa.

Společnost prozatím nemá konzistentní systém školení. Uplatňuje strategii tzv. learning by doing neboli učení se vlastním konáním či zkušeností a dále uplatňuje strategii práce pod dohledem. Koučing a mentoring provádí vždy kolega s vyšší senioritou. Za adaptační proces u nově nastupujícího zaměstnance není zodpovědná žádná konkrétní osoba. Průběh adaptačního procesu není nijak mapován a ani není měřena jeho efektivnost.

Formální součástí adaptačního procesu je úvodní provedení po prostorách společnosti a seznámení s pravidly, předpisy bezpečnosti ochrany zdraví při práci a kulturou organizace. Zpravidla se nový zaměstnanec ještě účastní vstupního školení, během kterého je mu představena společnost, její činnost a produkty. Vedení uvažuje o zavedení určité formy evidence průběhu adaptačního procesu jednotlivých zaměstnanců.

Společnost je velice vstřícná ke studentům a absolventům. Nabízí získání první praxe, je ochotná zaučit člověka bez předchozích zkušeností. Vedení nyní zvažuje zavedení povinného školení pro nové zaměstnance na obecné oblasti, jako je například práce s MS Excel, což je v organizaci považováno za stěžejní dovednost.

Vedení podporuje vzdělání pracovníků benefitem v podobě výuky cizího jazyka. Jedná se o jednu hodinu týdně započítanou do pracovní doby. Vyučuje se anglický jazyk. Výjimku mají cizinci, ti se učí česky.

Vedení společnosti si uvědomuje, že hlavní surovinou práce v datovém středisku jsou znalosti. Pro výkon práce považuje za důležitější znalosti tacitní spíše než znalosti explicitního charakteru.

Zatím nedochází k žádnému mapování tacitních znalostí, ale uvažuje se o evidenci alespoň části znalostí. Tato evidence by měla poskytnout podklady pro přehled tréninků a školení obecných dovedností, které by se v dohledné době měly v organizaci zavést na pravidelné bázi. Pokud zaměstnanec vznese požadavek, je možné provést školení v konkrétní problematice. Pro odborné činnosti se pořádají pravidelná školení (například periodické změny aj.).

V otázce vzdělávání pracovníků jsou postupy arbitrární a vyžadují systematický, pravidelně se opakující cyklus, který by se opíral o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Cyklem vzdělávání je myšlen následující soubor aktivit: identifikace potřeby, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení účinnosti vzdělávacích programů¹².

Odborníci a experti daných oblastí jsou určeni, neexistuje však jejich jmenný seznam. V organizaci funguje efektivní komunikace, a pokud si pracovník neví rady, jsou mu k dispozici nadřízení zaměstnanci, na které se obrací s prosbou o pomoc.

Vedení je přesvědčeno o tom, že většina zaměstnanců je ochotna sdílet své znalosti s ostatními. Připisuje to nastavené firemní kultuře, zejména pravidlu oslovování pomocí druhé osoby jednotného čísla (tzv. tykání).

¹² Aktivity cyklu jsou navrženy na základě knihy Koubek, J., (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press.

Ochotu sdílet své znalosti dále přisuzuje tomu, že každoroční hodnocení pracovníka, na jehož základě jsou přidělovány bonusy a možnost zvýšení platu, se opírá i o ochotu pracovníka spolupracovat s týmem. Odměnu zaměstnancům za to, že jsou ochotní sdílet své znalosti, zmiňují například Ling, Sandhu a Jain (2009) nebo Hansen et al (1999) a také Henry (1956), který dodává, že odměna a finanční pobídky povzbuzují zaměstnance k tomu, aby spolupracovali spíše, než mezi sebou soutěžili.

Management společnosti si myslí, že poskytuje vhodné podmínky pro sdílení znalostí. K těmto vhodným podmínkám radí výše zmíněnou kulturu a dále prostory a situace vhodné pro neformální setkávání zaměstnanců.

Prostorem vhodným k neformálnímu setkávání je myšlena společná kuchyň a místa pro odpočinek (stoly se židlemi, stolní fotbal). Situacemi vhodnými k neformálnímu setkávání jsou například team-building, vánoční večírek, oslava konce fiskálního roku aj.

Ke sdílení znalostí organizace motivuje několika faktory. Jedná se o výše zmíněnou finanční motivaci, postoj nadřazených pracovníků, kteří jdou příkladem, a u specialistů je sdílení znalostí součástí pracovní náplně.

Vedení chápe pozitivní význam praktických komunit na pracovišti a souhlasí s tím, že jsou přínosem. Nijak ale neinicuje jejich výskyt, ani nepodněcuje jejich činnost žádným způsobem.

Management společnosti si je jist tím, že poskytuje prostor pro vlastní iniciativu zaměstnance. Věří tomu, že kdokoliv může přijít s novým nápadem nebo vylepšením pracovního procesu.

Z nízké fluktuace mezi odbornými pracovníky a experty vedení usuzuje, že není náročné udržet zkušenější pracovníky.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření mělo za cíl zkoumat zejména tři hlavní oblasti. První oblast identifikovala základní údaje o respondentovi. Odpovědi na tyto otázky zjišťovaly, do jakého týmu a subtýmu respondent patří, jeho pozici, pohlaví a senioritu.

Druhou oblastí je stávající situace procesů znalostního managementu ve společnosti Hay Group. Jedná se o otázky týkající se nynějšího a požadovaného stavu systému školení a tréninků. Otázky v této části se věnovaly sdílení znalostí obecně.

Na přání managementu společnosti byly do dotazníku zařazeny otázky týkající se hodnocení stávajících tréninků a preferencí oblastí školení. Tyto otázky byly uzpůsobeny pro každý tým. Na základě těchto otázek by se v dohledné době měly tréninky a oblasti školení uzpůsobit preferencím zaměstnanců.

Třetí oblast rozpoznávala nástroje a způsoby, jakými pracovníci získávají nové znalosti, jestli jsou ochotni se o ně dělit, co jsou bariéry sdílení, jakými způsoby znalosti mezi sebou sdílejí, případně jaké faktory by je motivovaly ke sdílení.

V rámci třetí oblasti byla mapována existence tzv. praktických komunit na pracovišti. Východiskem k doporučeným opatřením byl mj. nesoulad některých stanovisek vedení s pracovníky.

Osloveno bylo celkem 208 zaměstnanců Hay Group, kteří vyplnili 149 dotazníků, což značí 72% návratnost. Z těchto 149 dotazníků bylo vyřazeno 41 dotazníků z důvodu nevyhovujících odpovědí. Celkem bylo administrováno 108 dotazníků.

Díky vedení společnosti Hay Group bylo možné provést dotazníkové šetření v prostředí systému Confirmit, jehož prostřednictvím byly i kódovány odpovědi. Systém Confirmit pro dotazníkové šetření byl zvolen dále proto, že je uživatelsky velmi přístupný. Odpovědi pak byly analyzovány na základě absolutních a relativních četností a procentním podílem četností z celkového počtu platných hodnot v prostředí MS Excel 2013.

Tím, že měl respondent možnost vynechat demografické údaje, byly získány nezaujaté komentáře zobrazující skutečné názory zaměstnanců na danou problematiku.

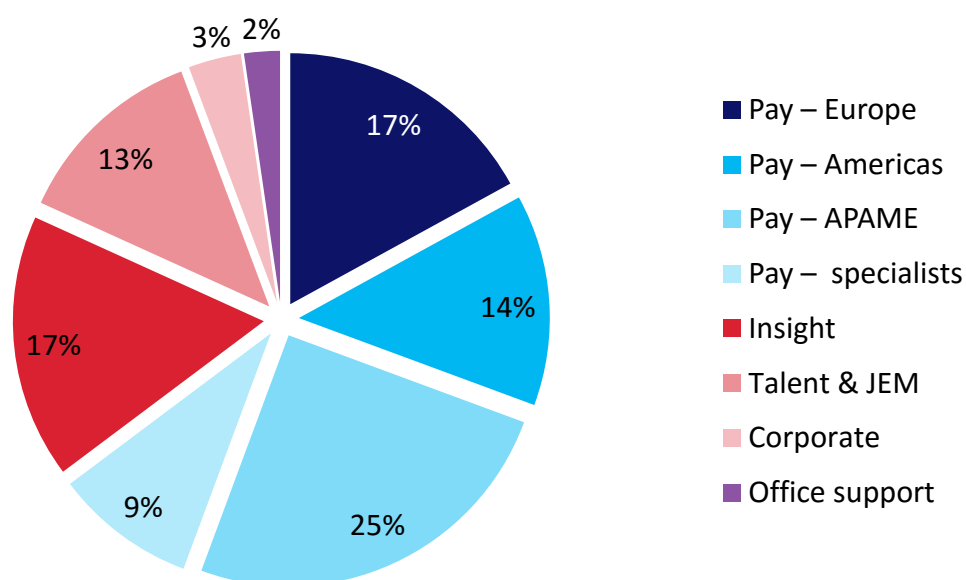
U otázek, kterými byla určitá tvrzení, vyjadřoval respondent svou odpověď výběrem jedné ze čtyř škálových odpovědí (souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím). V těchto případech nebyla možnost „nevím“ k dispozici, aby respondent nemohl zaujmout neutrální postoj.

V první oblasti dotazníku byly zjišťovány demografické údaje o zaměstnanci. Tyto otázky nebyly povinné, respondenti měli možnost je přeskočit.

Zastoupení týmů

Na následujícím obrázku je znázornění procentního podílu četností týmů jednotlivých respondentů. Nejvyšší zastoupení měli respondenti z týmu Pay – APAME. Necelých 19 % respondentů tým, do kterého patří, nevedlo.

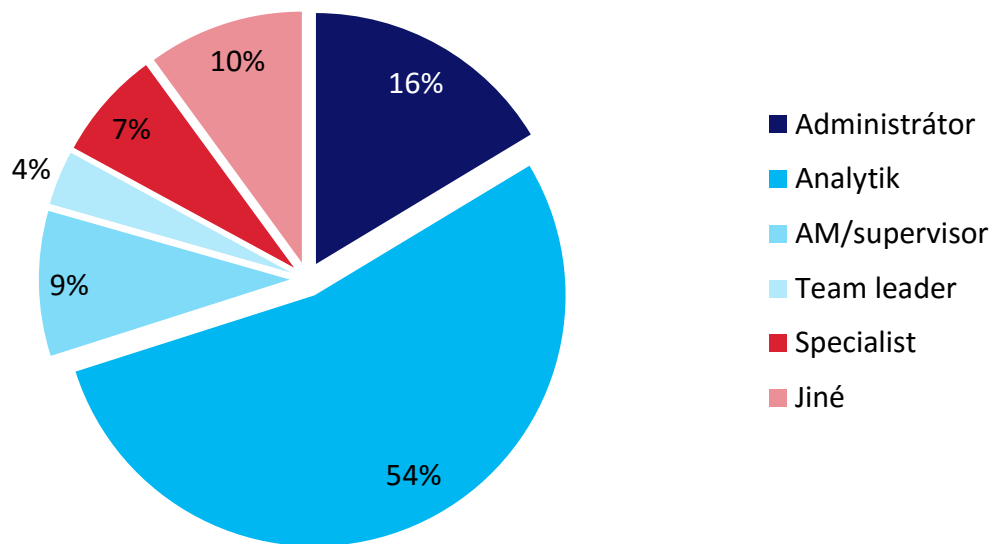
Obrázek 2: Zastoupení týmů (vlastní výzkum, 2015)



Zastoupení pozic

Svoji pozici uvedlo 79,6 % respondentů. Nejčetněji byla zastoupena pozice analytika s výsledkem 54 %.

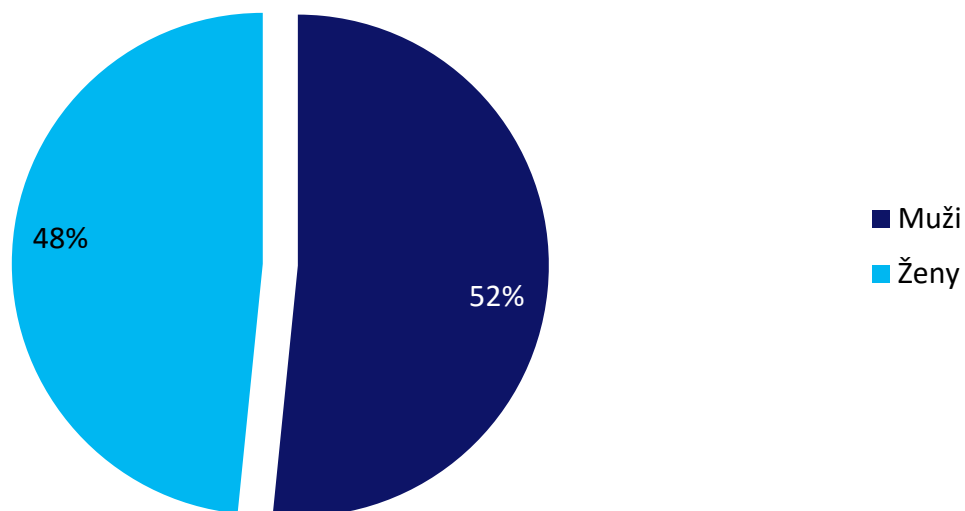
Obrázek 3: Zastoupení pozic (vlastní výzkum, 2015)



Zastoupení pohlaví

Z celkového počtu 108 respondentů tvořilo 51,6 % mužů a 48,4 % žen. V porovnání k souhrnnému počtu zaměstnanců společnosti Hay Group, s.r.o. lze konstatovat, že dotazník vyplnilo 62,9 % mužů a 69,3 % žen. Přestože jsou ve firmě čtnější zastoupeni muži, dotazník vyplnilo o 6,4 % více žen. Celkem 15,7 % respondentů neuvádlo své pohlaví.

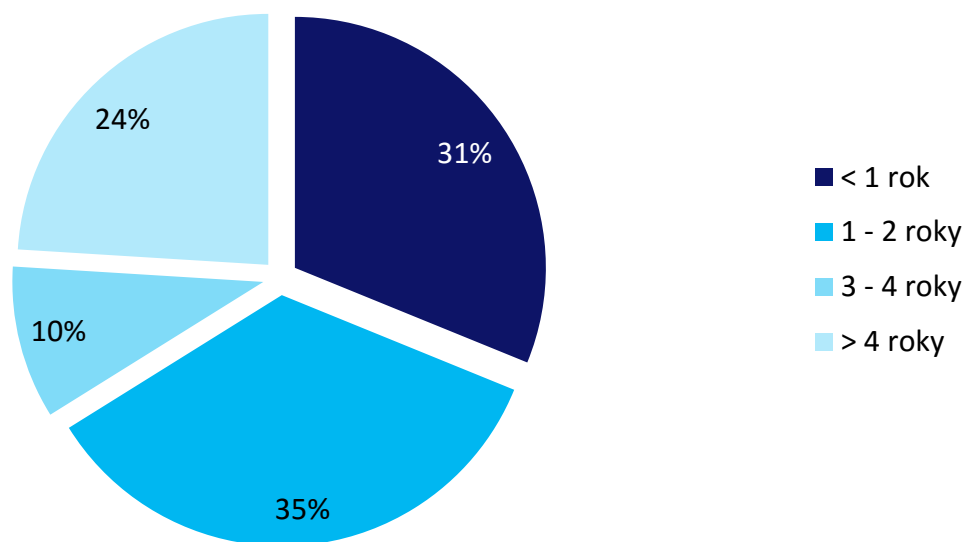
Obrázek 4: Zastoupení pohlaví (vlastní výzkum, 2015)



Seniorita

Nejčetnější kategorie, zastoupená 35 % respondentů, patří do skupiny seniority 1 – 2 roky. 31 % zaměstnanců je ve firmě méně než rok. Celkem 66 % respondentů je ve firmě 2 roky a méně. 24 % pracovníků uvedlo, že jejich působnost v organizaci je delší než čtyři roky a 10 % zaměstnanců vybralo odpověď „3 – 4 roky“. 14,8 % respondentů neuvádělo svoji senioritu.

Obrázek 5: Rozdělení seniority (vlastní výzkum, 2015)

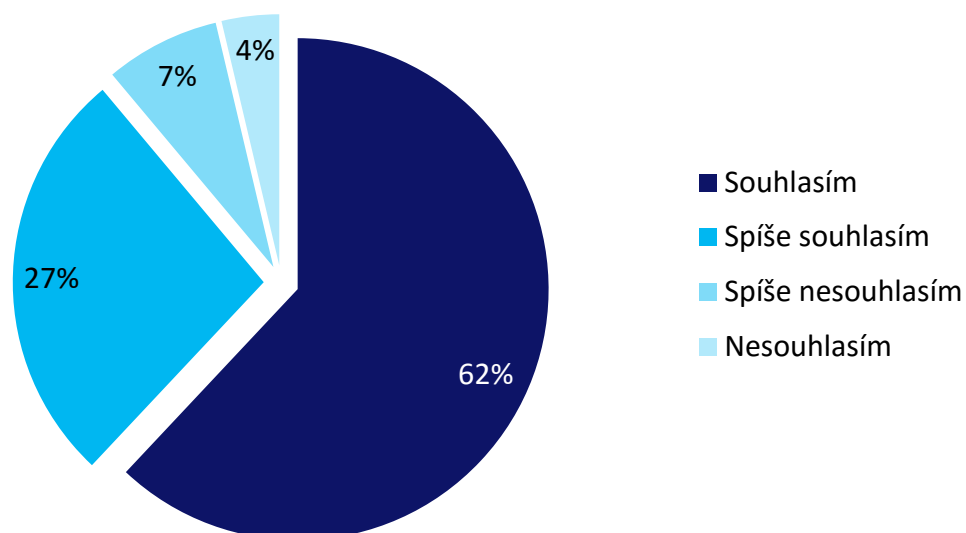


System školení

Otázky druhé oblasti jsou zaměřeny na systém školení, který je uplatňován v Hay Group. V druhé části dotazníku byl mezi zaměstnanci zkoumán nynější a požadovaný stav systému školení a tréninků, byly rozpoznávány nástroje a způsoby, jakými pracovníci získávají nové znalosti, či jestli jsou ochotni své znalosti sdílet.

Otázka A1 měla toto znění: Při zaučování mi byl k dispozici zkušenější kolega. Respondent si mohl vybrat jednu ze čtyř možností, jíž demonstroval, jakou měrou s výrokem souhlasí. 89 % odpovědí bylo kladných, což naznačuje, že zaměstnanci projevují výraznou ochotu pomoci nově nastupujícím. Negativně odpovědělo pouze 11 % respondentů.

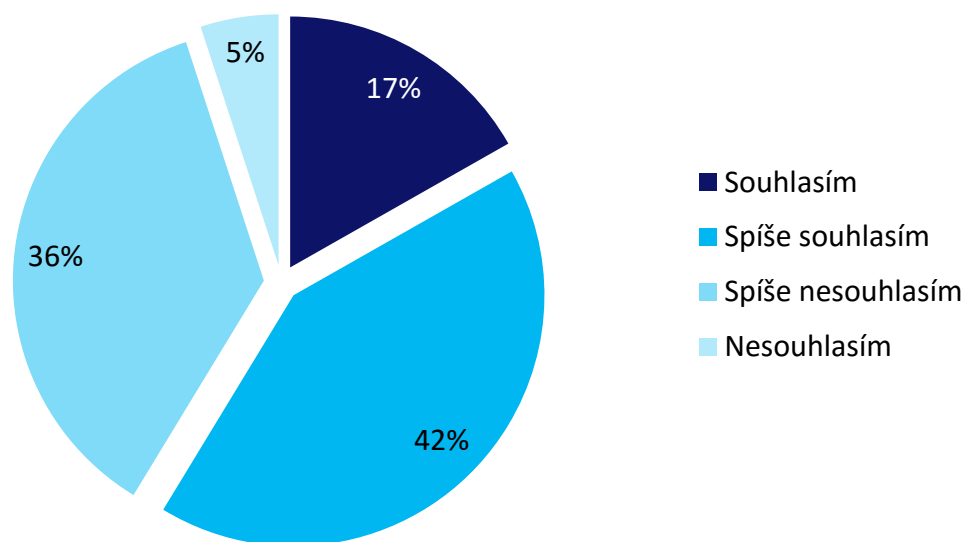
Obrázek 6: Rozdělení odpovědí na otázku A1. (vlastní výzkum, 2015)



Otázka A2 vypadala následovně: Při zaučování jsem se z velké části učil sám/učila sama. Tato otázka zjišťovala míru autonomie pracovníka v procesu zaučování.

59 % respondentů mělo pocit, že bylo při zaučování nuceno učit se samostatně. Výsledek této otázky spolu s výsledky pozorování a rozhovoru indikuje první doporučující opatření. Doporučení se týká stanovení osoby zodpovědné za adaptační proces nově příchozího zaměstnance. Tato osoba by měla být finančně či jinak motivována, jelikož zaučování nového zaměstnance je činnost nad rámec pracovních povinností.

Obrázek 7: Rozdělení odpovědí na otázku A2. (vlastní výzkum, 2015)

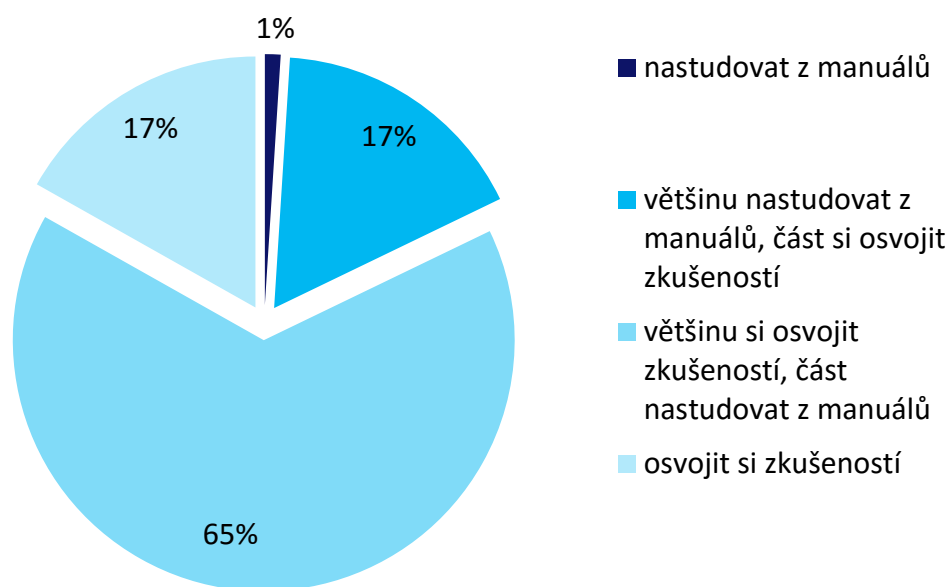


Otázka A3 měla za úkol zjistit, jaký typ znalostí při své činnosti pracovník používá. Zněla takto: Při své práci využívám znalosti, které mohu... Respondent měl na výběr ze čtyř možností.

65 % respondentů odpovědělo, že znalosti potřebné ke své práci si může z většiny osvojit zkušeností a z části nastudovat z manuálů.

Celkem 82 % respondentů zvolilo odpověď, z níž lze usuzovat, že se jedná o tzv. znalostního pracovníka. Výsledky této otázky potvrzují, že při práci v datovém středisku zaměstnanec využívá zpravidla tacitní znalosti, tedy znalosti osobní, které je obtížné formalizovat a předávat někomu dalšímu a které se získávají zejména zkušeností a praxí.

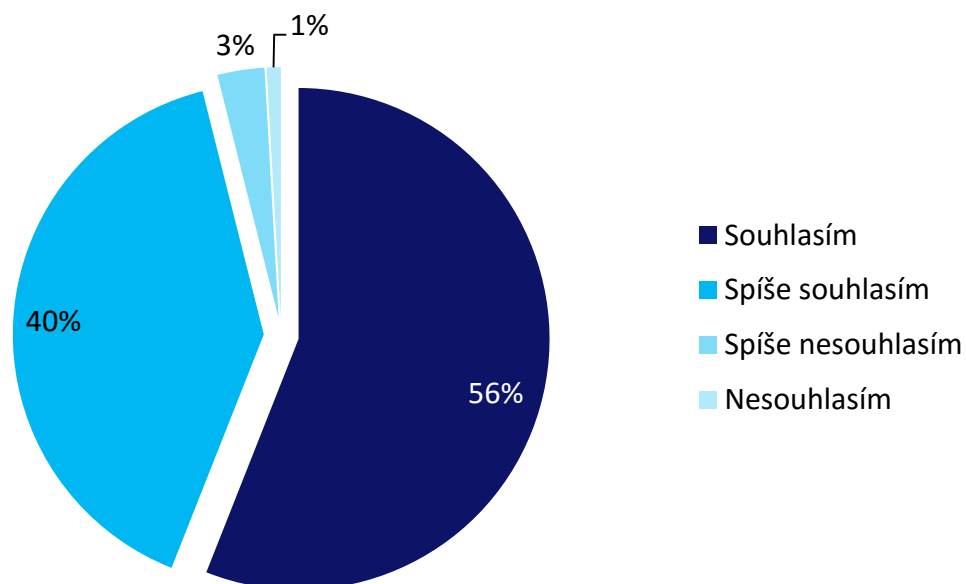
Obrázek 8: Rozdělení odpovědí na otázku A3. (vlastní výzkum, 2015)



Otázka A4 se respondentů ptala na to, zda ví, co se od něj chce. Měla zkoumat, zda má zaměstnanec jasno v tom, co se od něj očekává, zda je mu srozumitelně komunikováno poslání jeho pozice.

V 96 % respondenti shodně odpověděli, že s výrokem souhlasí. Výsledek tohoto dotazu je pro management společnosti velmi pozitivní.

Obrázek 9: Rozdělení odpovědí na otázku A4. (vlastní výzkum, 2015)

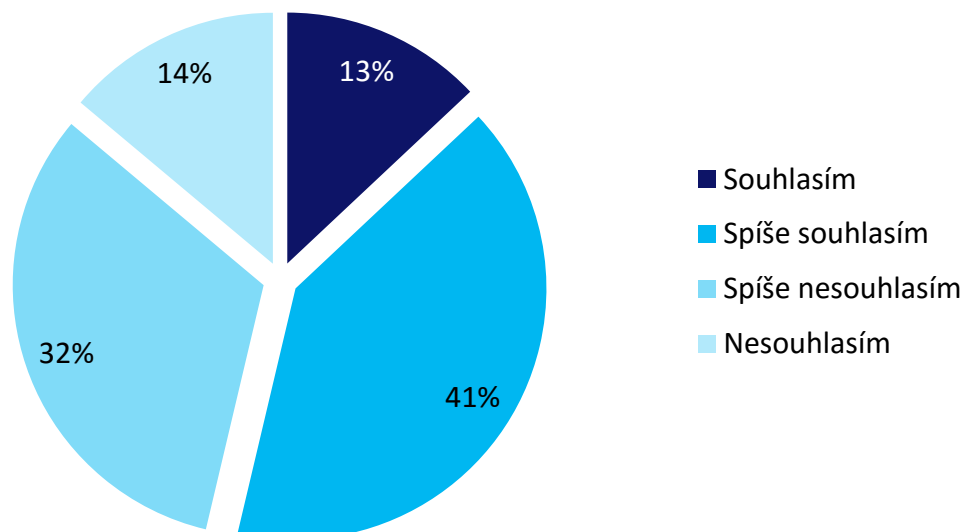


Pátá otázka A5 zněla takto: Jsem spokojený/spokojená se současným stavem koncepce školení uplatňovaným v Hay Group. Respondenti měli opět možnost výběru jedné ze čtyř škálových odpovědí, která upozorní na jejich spokojenost či nespokojenost.

54 % respondentů je spokojeno s nynějším stavem školení, 46 % zaměstnanců zaujalo negativní postoj.

86 % zaměstnanců, kteří vyjádřili svou nespokojenost, uvedlo v rámci demografických údajů tým, do něhož patří. Zastoupení týmů je následující: PAY – APAME 40 %, Insight – 16 %, PAY – Specialist 14 %, Talent & JEM – 14 %, PAY – Europe 9 %, Corporate – 5 % a PAY – Americas 2 %.

Obrázek 10: Rozdělení odpovědí na otázku A5. (vlastní výzkum, 2015)

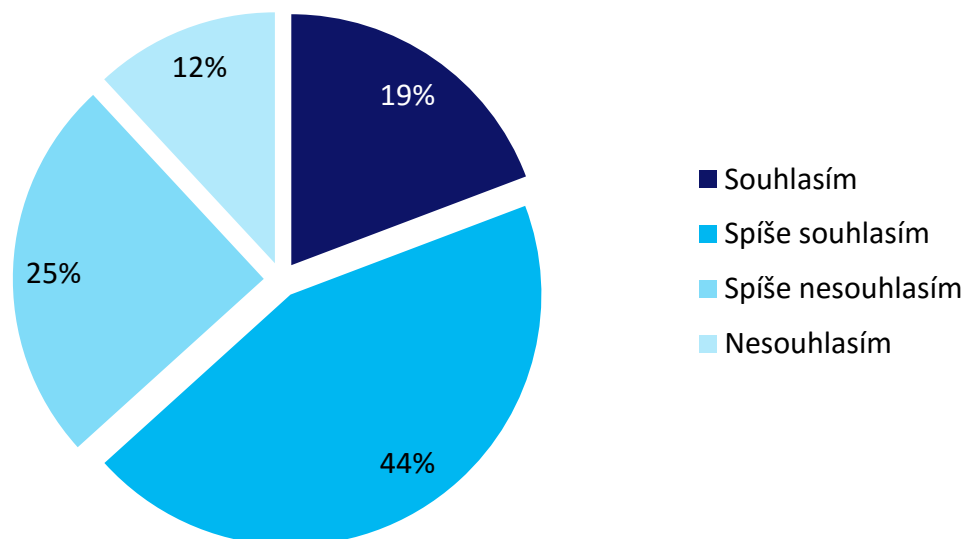


Šestá otázka A6, ve znění Chtěl/chtěla bych mít možnost podílet se na sestavování plánu vzdělávání, rozpoznávala názor zaměstnanců na to, jestli by rádi participovali na procesu školení.

Dle výsledku této otázky je možné konstatovat, že 63 % respondentů by rádo dostalo možnost zasáhnout do plánu vzdělávání a školení zaměstnanců.

Touha zaměstnanců podílet se na sestavování plánu vzdělávání je pro vedení organizace projev značící ochotu a entuziasmus pracovníků dále se rozvíjet.

Obrázek 11: Rozdělení odpovědí na otázku A6. (vlastní výzkum, 2015)



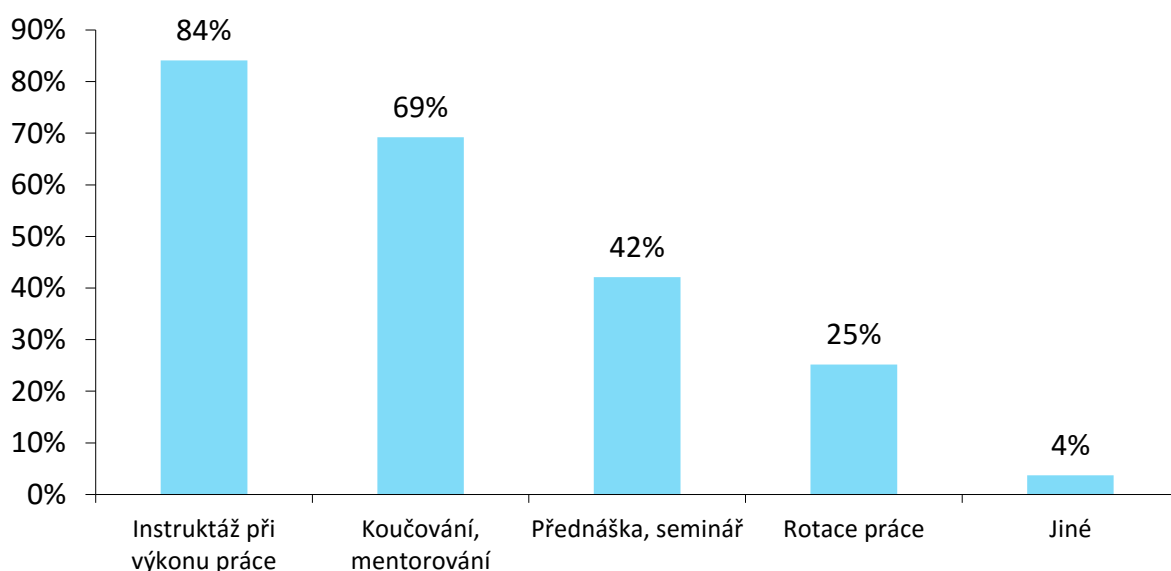
Otázka A7: Preferuji tyto druhy vzdělávacích aktivit... mapovala konkrétní způsoby, jakými by se zaměstnanci rádi vzdělávali. Otázka byla rozdělena do dvou segmentů. První zkoumal preference vzdělávacích metod na pracovišti, druhý segment vyšetřoval preference metod mimo pracoviště.

Největší procento respondentů s výsledkem 84 % volilo metodu instruktáž při výkonu práce. Možnost „jiné“, pro kterou hlasovala 4 % pracovníků, byla specifikována dodatečnými komentáři.

V těchto specifikacích bylo několikrát shodně uvedeno, že dotyční pracovníci by rádi získali ucelené a aktuální informace uložené na jednom místě a možnost plného testování předtím, než je aktualizace uvedena do užívání pro klienty.

V týmu Pay jsou informace a manuály spravovány nástrojem Dokument Portál (jehož účinnost a užitečnost budou testovat následující otázky). Respondent, jenž navrhoval místo pro úschovu a aktualizaci relevantních informací, patří do týmu Insight. Nabízí se tak vylepšující opatření, které navrhuje zavedení určité znalostní a informační elektronické platformy i pro ostatní týmy.

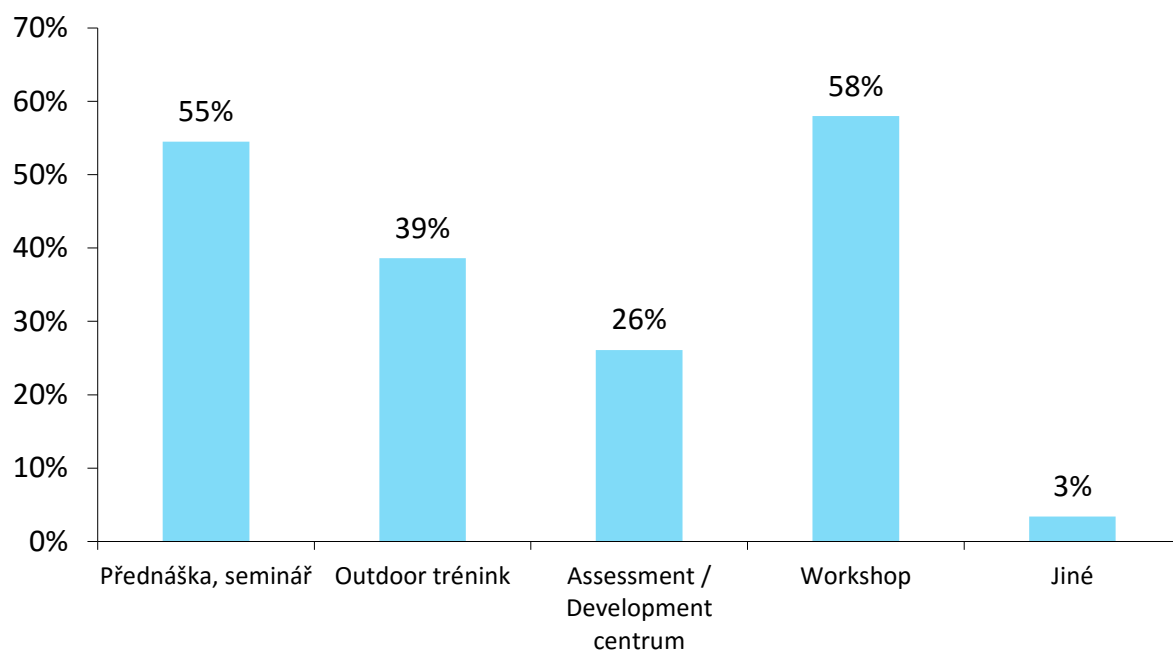
Obrázek 12: Rozdělení odpovědí na otázku A7a. (vlastní výzkum, 2015)



Otázka 7b, zaměřená na výukové metody mimo pracoviště, přinesla poznatky mimo jiné i o ochotě zaměstnanců vzdělávat se.

V dodatečných komentářích se objevily dvě protichůdné odpovědi: „*jsem v podstatě otevřen jakékoliv formě vzdělávání*“ naproti „*mimo pracoviště se nevzdělávám*“. Dále se v rámci možnosti „Jiné, prosím specifikujte“ objevila odpověď vzdělávání formou e-learningu.

Obrázek 13: Rozdělení odpovědí na otázku A7b. (vlastní výzkum, 2015)

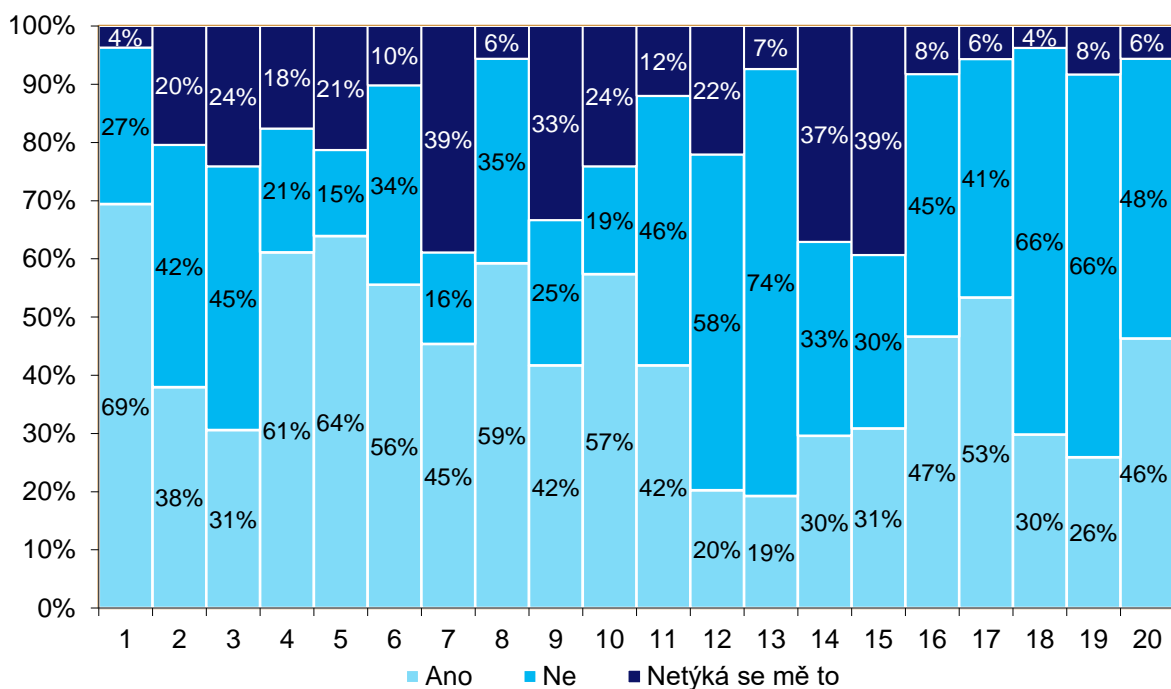


Otázka A8 byla komplexním pohledem na tréninky z různých oblastí. Měla za cíl přinést poznatky o tom, ve kterých oblastech si zaměstnanci přejí být vzděláváni. V případě, že respondent zaškrtl jednu z odpovědí ano/ne, byl dále tázán na stávající podobu tréninků v této oblasti.

Stávající podoba tréninků byla hodnocena pomocí odpovědi ze škály: výborná – dobrá – slabá – velmi slabá/žádná.

Tato otázka byla do dotazníku zařazena na přání managementu společnosti. Dle výsledků preferencí zaměstnanců by mělo v dohledné době dojít k přizpůsobení tréninků a oblastí školení.

Obrázek 14: Rozdělení odpovědí na otázku A8a. (vlastní výzkum, 2015)



Největší zájem jeví pracovníci Hay Group o trénink v oblasti MS Excel, zvolilo jej 69 % respondentů. Dále respondenti volili tréninky SQL (64 %), školení na MS Access (61 %) a velmi populární odpovědí byl také trénink angličtiny (59 %).

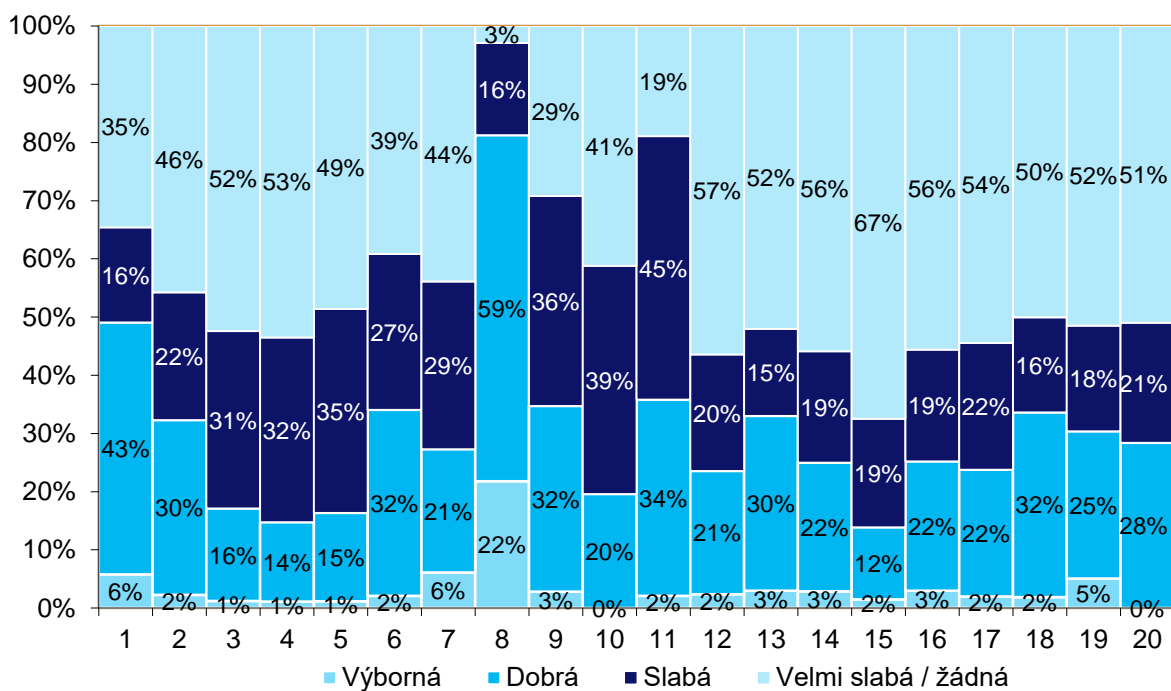
Následující tabulka slouží jako legenda pro oblasti tréninků označené čísly. Tabulka se týká otázek A8a a A8b.

Tabulka 3: Legenda. (vlastní zpracování, 2015)

číslo	oblast tréninků
1	Excel
2	Word
3	PowerPoint
4	Access
5	SQL
6	Komunikační dovednosti
7	Project/People management dovednosti
8	Angličtina
9	Best Practices Session
10	Školení o produktech (z podnikatelské/klientské perspektivy)
11	Školení o Hay Group (organizační struktura, strategie atd.)
12	Global Gateway
13	Total Commander
14	HTML / XML
15	VBA basics
16	Zvládání stresu, emoční inteligence
17	Time management
18	Outlook, Lync
19	Windows, pokročilé ovládání počítače
20	Klávesové zkratky (windows, office...)

49 % respondentů považuje stávající úroveň tréninků v oblasti MS Excel za výbornou či dobrou, 51 % zaměstnanců ji označilo za slabou a velmi slabou/žádnou. Úroveň tréninků SQL jsou hodnoceny jako výborné a dobré 16 % zaměstnanců, 84 % respondentů zvolilo pro hodnocení úrovně odpověď slabá nebo velmi slabá/žádná. V případě tréninků na MS Access jsou výsledky pro pozitivní hodnocení (odpovědi výborná a dobrá) 15 %, negativní hodnocení (odpovědi slabá a velmi slabá/žádná) činí 85 % odpovědí respondentů. Tréninky angličtiny jsou hodnoceny pozitivně; odpovědi výborná či dobrá úroveň zvolilo 81 % zaměstnanců, negativní odpovědi pak 19 % respondentů.

Obrázek 15: Rozdělení odpovědí na otázku A8b. (vlastní výzkum, 2015)



Dokument Portál

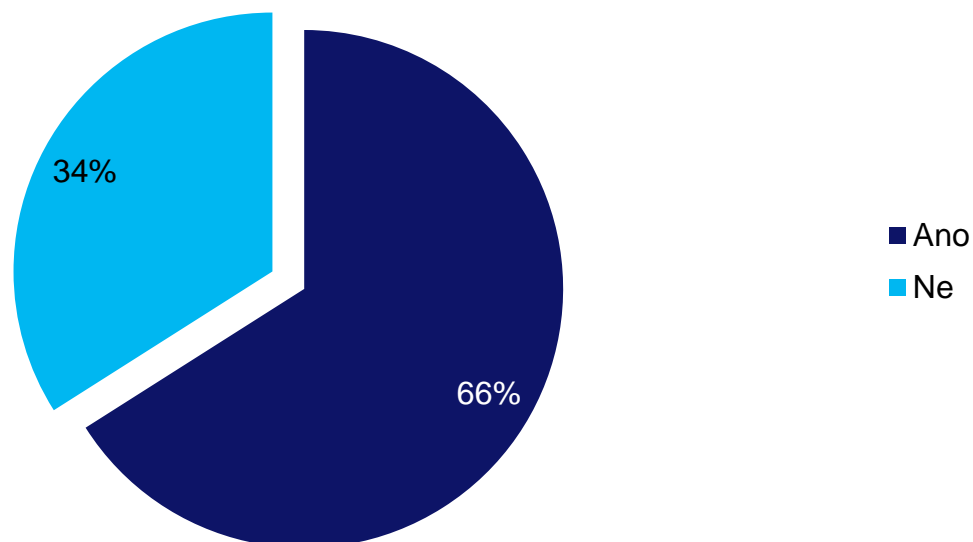
V následující části dotazníku byla zjišťována efektivita a využití tzv. Dokument Portálu. Dokument Portál jakožto systém pro správu dokumentů lze dle Bureše (2007) zařadit do technologické perspektivy znalostního managementu.

Dokument Portál v Hay Group je informační platforma, která má za úkol shromáždit veškeré manuály, tutoriály či výuková videa z různých oblastí. Na tomto místě je možné navíc online diskutovat o dané problematice. Dokument Portál ve společnosti Hay Group je určen pro divizi Pay.

Otázka Pay 1 zněla takto: Při vyhledávání informací jsem využil/využila Dokument Portál.

66 % respondentů odpovědělo kladně, 34 % záporně.

Obrázek 16: Rozdělení odpovědí na otázku Pay 1. (vlastní výzkum, 2015)



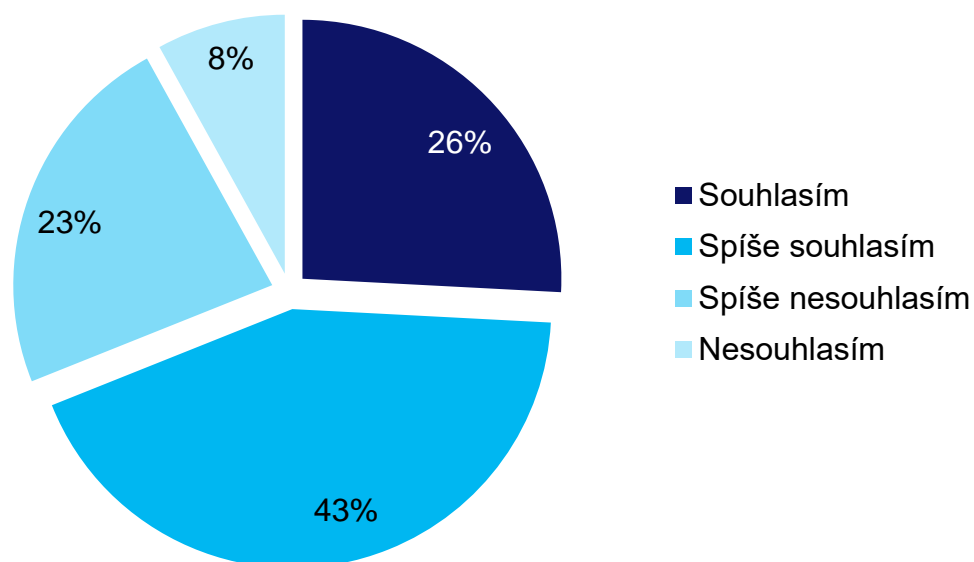
V případě, že respondent odpověděl kladně, mu byly položeny dvě doplňující otázky. Otázka Pay 2 ve znění: Uveďte prosím, kdy naposledy jste při vyhledávání informací využil/využila Dokument Portál.

54,8 % respondentů uvedlo, že doba, kdy naposledy vyhledávali v Dokument Portálu, se pohybuje v řádech měsíců. 38,7 % zaměstnanců odpovědělo, že tato doba činí týden či méně než týden.

Následující doplňující otázka Pay 3: Dokument Portál splňuje to, co od něj očekávám, se stále týkala pouze těch respondentů, kteří kladně odpověděli na otázku Pay 1.

69 % respondentů zvolilo kladnou odpověď (souhlasím či spíše souhlasím), 31 % pracovníků s tvrzením nesouhlasí.

Obrázek 17: Rozdělení odpovědí na otázku Pay 3. (vlastní výzkum, 2015)

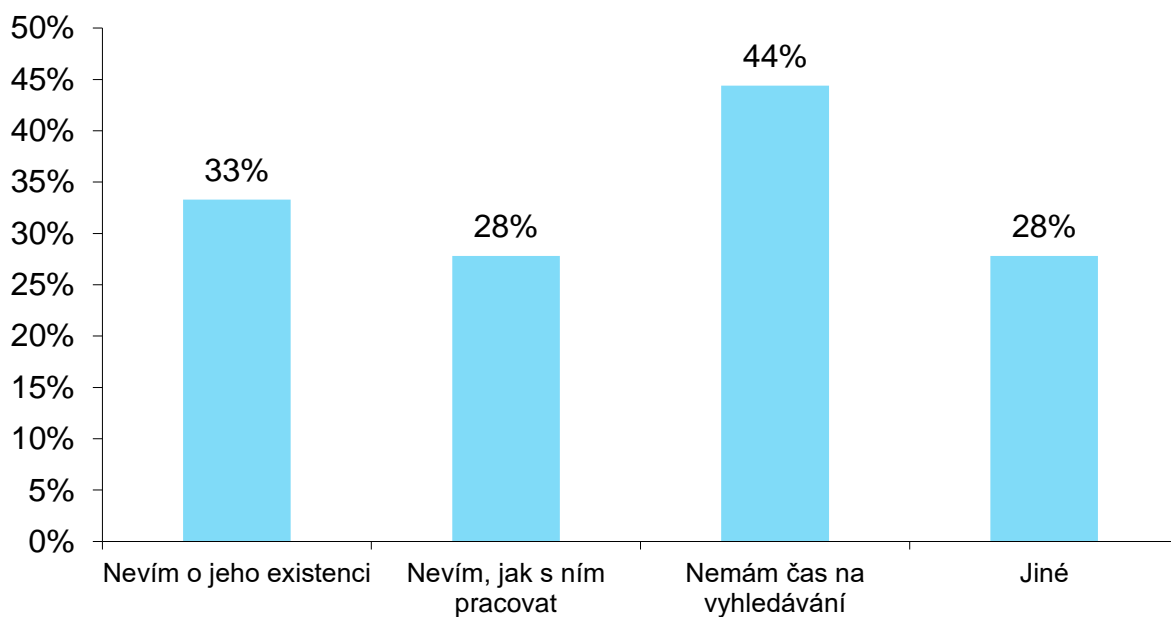


Ti, kteří na otázku Pay 1 odpověděli záporně, tedy že při vyhledávání informací nepoužili Dokument Portál, byli tázáni, z jakých důvodů Dokument Portál nevyužili. Otázka Pay 4: Dokument Portál jsem nevyužil/nevyužila z těchto důvodů... nabízela odpovědi „nevím o jeho existenci“, „nevím, jak s ním pracovat“, „nemám čas na vyhledávání“ nebo „jiné“.

Nejvíce zastoupena byla odpověď „nemám čas na vyhledávání“, již volilo 44 % pracovníků. 33 % respondentů odpovědělo, že vůbec neví o existenci Dokument Portálu a 28 % zaměstnanců zvolilo odpověď „nevím, jak s Dokument Portálem pracovat“.

V dodatečné specifikaci odpovědi se dvakrát objevil názor, že je pro daného zaměstnance efektivnější oslovit kolegu, a dále třikrát mínění, že Dokument Portál není koncepčně sjednocený a neobsahuje požadované aktuální dokumenty.

Obrázek 18: Rozdělení odpovědí na otázku Pay 4. (vlastní výzkum, 2015)



Pátá otázka Pay 5 žádala respondenty o návrhy vylepšujících opatření týkající se Dokument Portálu.

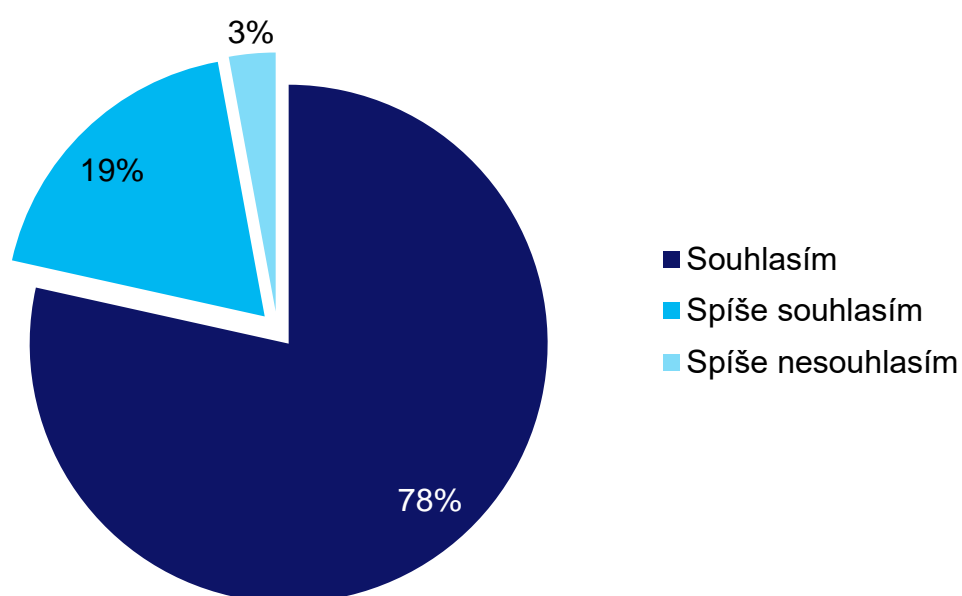
Objevovaly se zde komentáře totožné s předchozími specifikacemi. Opakují se zejména požadavky na aktualizaci, doplnění materiálů a jejich úprava do přehledné podoby. Několikrát se také opakují žádosti o lepší navigaci a vyhledávání v souvislosti s klíčovými slovy.

Někteří zaměstnanci navrhuji školení na práci s Dokument Portálem. Pracovníci by dokázali plně využít jeho funkce a zároveň by se více dostal do jejich povědomí.

Otázka A10 vypadala takto: Pokud se při řešení úkolů setkám s problémem, vím, na koho se obrátit. Měla přinést poznatky o tom, zda jsou zaměstnanci obeznámeni s odborníky a experty daných oblastí.

Výsledky jsou velice pozitivní; 97 % respondentů zvolilo kladnou odpověď, pouze 3 % pracovníků odpověděla záporně. Přestože není v organizaci žádný jmenný seznam expertů, zaměstnanci o odbornících vědí.

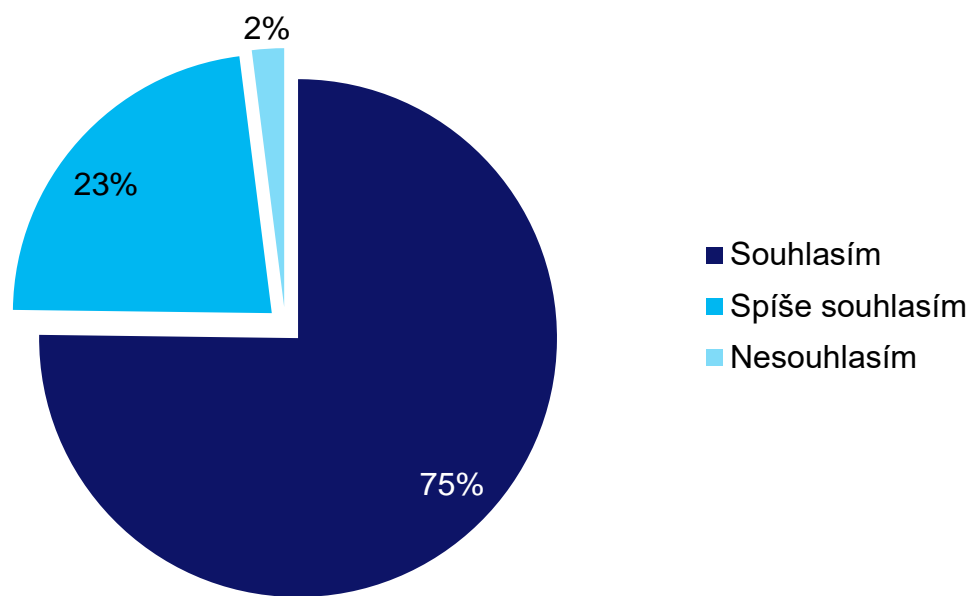
Obrázek 19: Rozdělení odpovědí na otázku A10. (vlastní výzkum, 2015)



Otázka A11 v podobě Víím, jak zjistit, na koho se obrátit analyzovala, zda se zaměstnanec v případě potřeby dokáže dostat k informaci, kdo je ve firmě odborníkem dané oblasti.

Výsledky naznačují, že 98 % respondentů ví, kdo vlastní informace, které zaměstnanec hledá. Pouhá 2 % pracovníků s výrokiem nesouhlasila.

Obrázek 20: Rozdělení odpovědí na otázku A11. (vlastní výzkum, 2015)



Sdílení znalostí

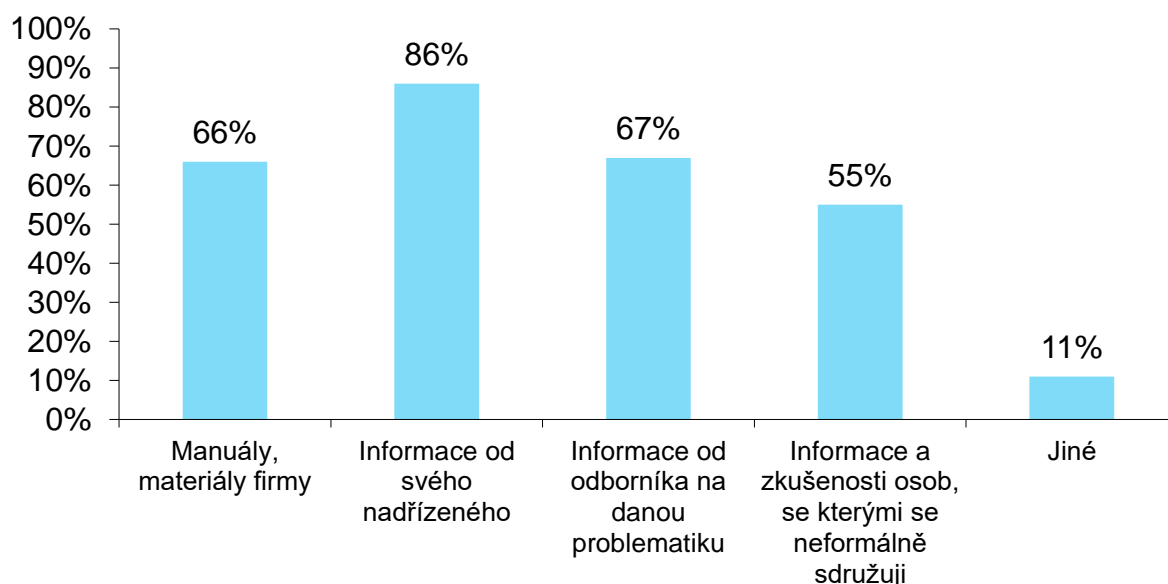
Třetí blok dotazníkového šetření byl zaměřen na sdílení znalostí. Otázky se týkaly zjišťování, zda je možné považovat zaměstnance Hay Group za tzv. znalostní pracovníky, jestli jsou ochotni sdílet své znalosti, s kým jsou ochotni se o ně podělit a dále pak analýze tzv. praktických komunit.

První otázka B1 analyzovala znalostní zdroje, které zaměstnanec používá při řešení problémů.

Nejvíce respondentů s počtem 86 % odpovědělo, že při řešení problémů využívá informace od svého nadřízeného. 67 % zaměstnanců uvedlo, že využívá informací od odborníků na danou problematiku a o jedno procento méně pracovníků tvrdí, že používá manuály a materiály firmy. 55 % pracovníků odpovědělo, že se radí s osobami, se kterými se neformálně sdružuje, tedy se členy tzv. praktických komunit.

V dodatečných odpovědích se objevovala tvrzení, že zaměstnanci navíc využívají internet. 54,5 % veškerých dodatečných odpovědí uvádělo pomoc od kolegů. Potvrzují tím názor vedení, že nejfrekventovanějším způsobem řešení nezvyklých problémů je konzultace s kolegy.

Obrázek 21: Rozdělení odpovědí na otázku B1. (vlastní výzkum, 2015)

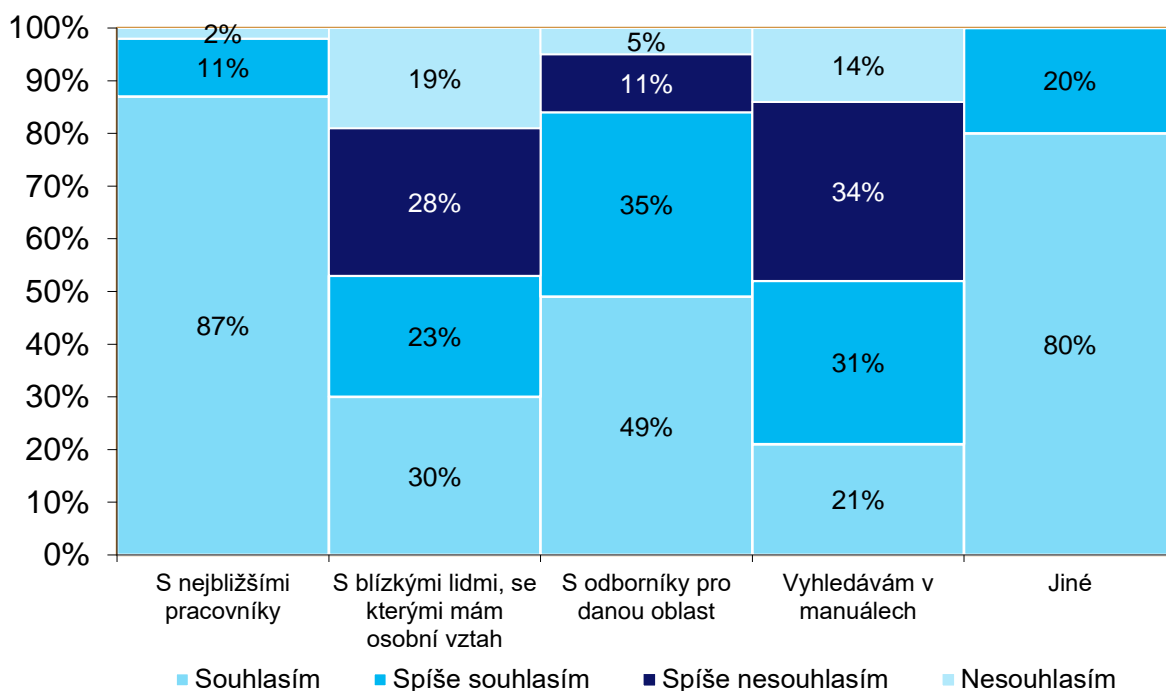


Následující otázka B2 Pokud se setkám s neobvyklým problémem, nejčastěji se radím s... určila, s kým se zaměstnanci nejčastěji radí při řešení nezvyklých situací.

Jednoznačně nejvyšší procento odpovědí (87 %) získala možnost „nejbližší kolegové“. Na druhém místě se umístila odpověď „odborníci pro danou oblast“ (49 %). Přibližně polovina zaměstnanců odpověděla, že se kvůli neobvyklému problému radí s blízkými osobami, se kterými mají osobní vztah.

V doplňujících specifikacích, které byly také často volené (80 %), se opakovala odpověď „internet“ a „google search“.

Obrázek 22: Rozdělení odpovědí na otázku B2. (vlastní výzkum, 2015)



Otázka B3: Radím se s lidmi, se kterými se sdružuji, z následujících důvodů... přinesla tato zjištění.

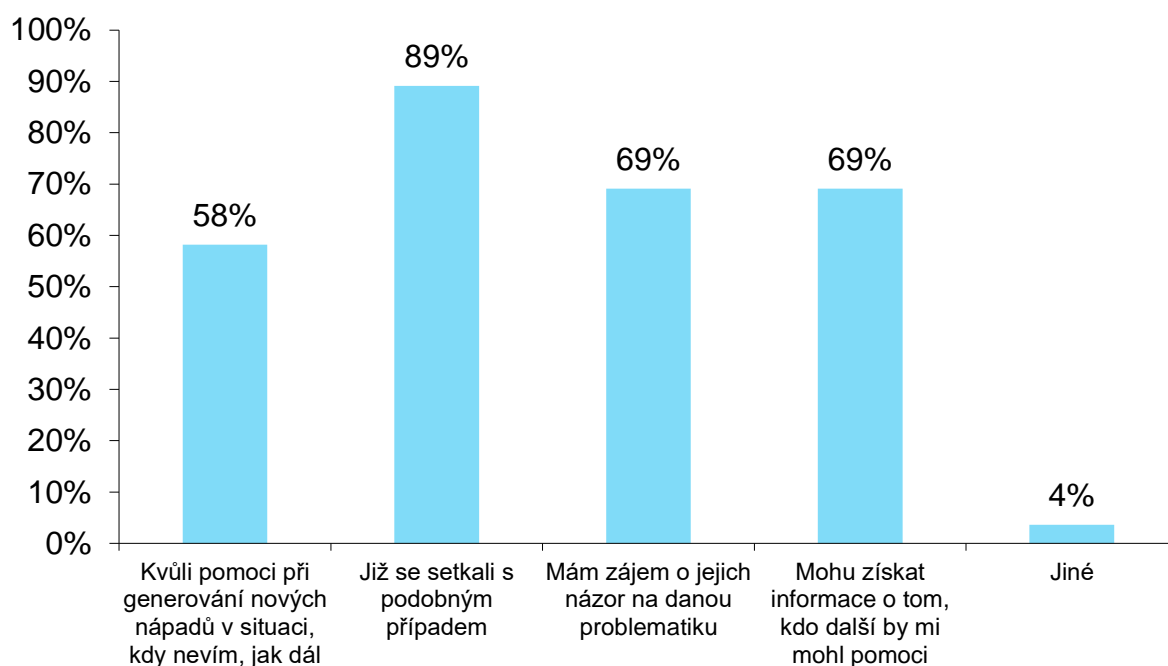
Nejvíce respondentů (89 %) volilo odpověď, že se dotyční setkali s podobným případem. S totožným výsledkem 69 % se druhé v pořadí umístily odpovědi „mám zájem o jejich názor na danou problematiku“ a „mohu získat informace o tom, kdo další by mi mohl pomoci“. 59 % respondentů odpovědělo, že se s kolegy, kteří jim jsou blízcí, radí z důvodu pomoci při generování nových nápadů.

V dodatečných specifikacích se projeví názory dvou respondentů. Jeden popsal jako důvod, proč se obrací na tyto kolegy, vzájemnou důvěru. Druhý proband uvedl následující připomínku: „*ne vždy se chci ptát svého nadřízeného*“.

Tyto odpovědi nasvědčují tomu, že se zaměstnanci Hay Group sdružují v tzv. praktických komunitách (vědomě či nevědomě) a že komunity zde slouží jako nástroj ke sdílení tacitních znalostí.

Výsledky také naznačují, že se zaměstnanci v komunitách sdružují z důvodů, které uvádí například Mládková (2005), jimiž jsou řešení problémů a vyhledávání a propojování expertů, a Wenger (2015), který uvádí tato: řešení problémů, žádost o informaci, hledání zkušenosti, opětovné využití aktiv, koordinace a strategie, budování argumentu, růst důvěry, diskuze o rozvoji, dokumentace projektů, návštěvy nebo mapování znalostí a identifikace mezer.

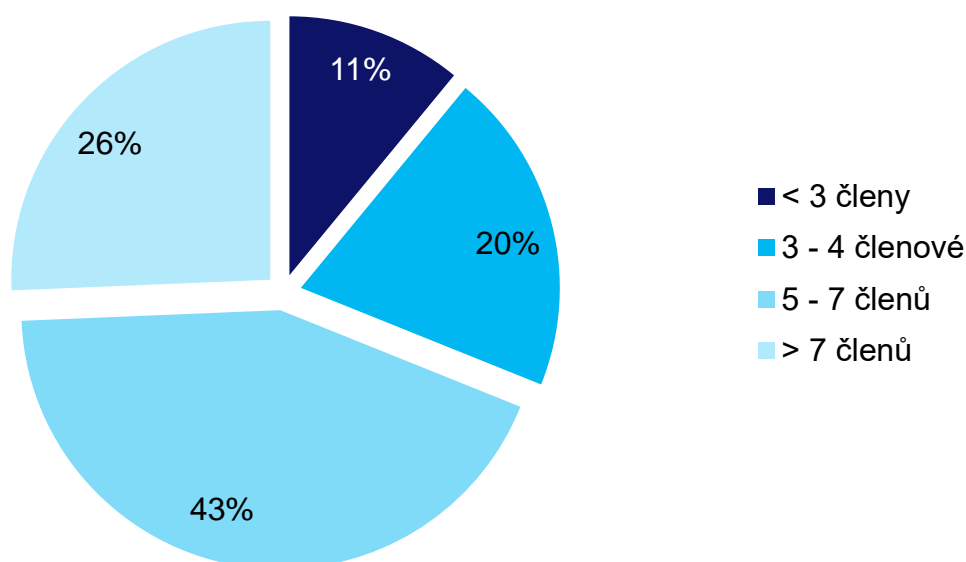
Obrázek 23: Rozdělení odpovědí na otázku B3. (vlastní výzkum, 2015)



Otázka B4 se ptala pracovníků na přibližný počet přátel nebo kolegů jejich neformálního sdružení.

Jako nejčastější odpověď se vyskytovala možnost „5 – 7 členů“ se zastoupením 43 % odpovědí. 26 % respondentů uvedlo odpověď „více než 7 členů“, 20 % pracovníků zvolilo možnost „3 – 4 členové“ a 11 % zaměstnanců patří do uskupení s méně než 3 členy.

Obrázek 24: Rozdělení odpovědí na otázku B4. (vlastní výzkum, 2015)

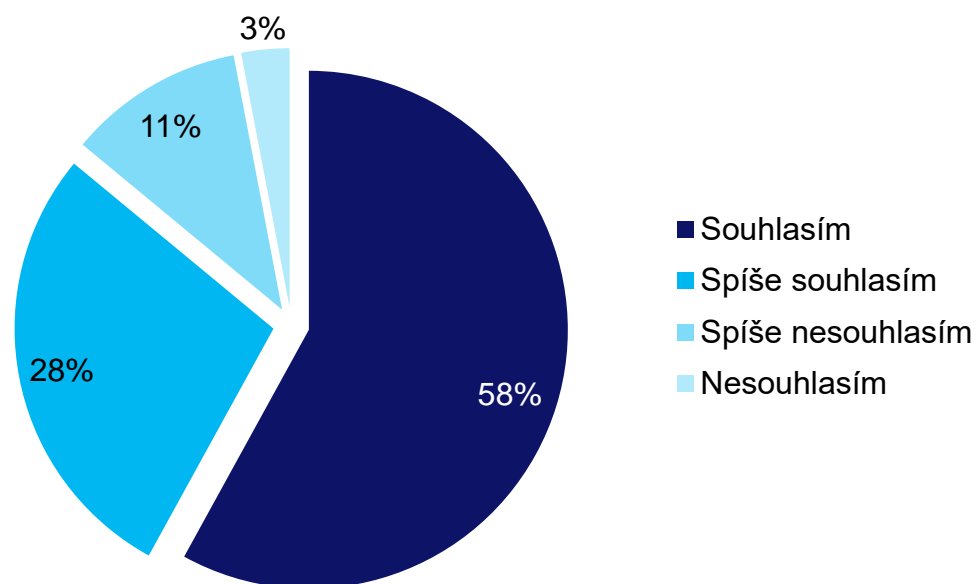


Otázky 3 a 4 byly do dotazníku zařazeny, aby prokázaly tvrzení, že práce s tacitními znalostmi v datovém středisku se uskutečňuje zejména prostřednictvím tzv. praktických komunit.

Následující otázka B5 měla podobu: Sdílení znalostí na pracovišti je každodenní činnost.

86 % respondentů souhlasilo s výrokem, že sdílení znalostí na pracovišti je každodenní činnost. 14 % zaměstnanců odpovědělo záporně.

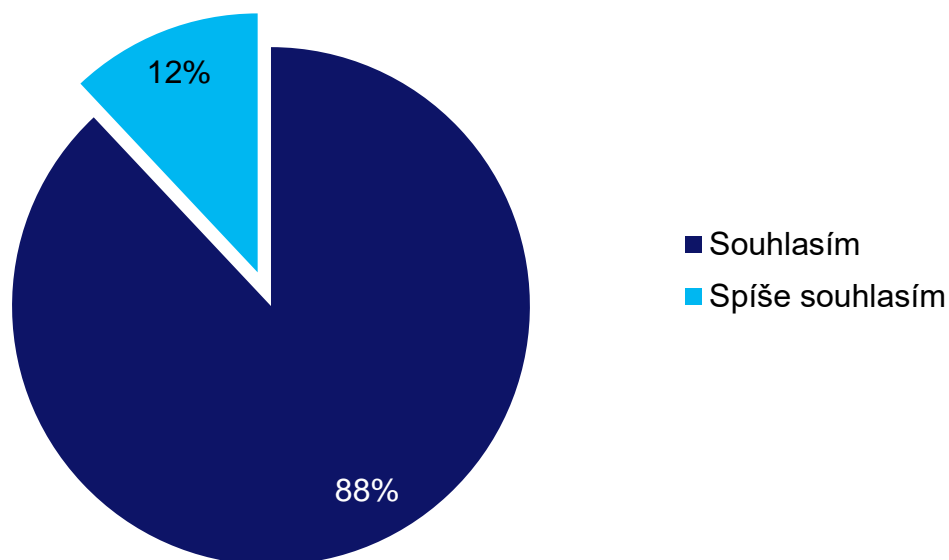
Obrázek 25: Rozdělení odpovědí na otázku B5. (vlastní výzkum, 2015)



Otázka B6 zněla: Myslím si, že sdílení znalosti může pomoci ostatním kolegům vyřešit problém/úkol. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti kladně.

Výsledky páté a šesté otázky spolu s předchozími výsledky týkající se řešení problémů a neobvyklých situací naznačují, že zaměstnanci datového střediska Hay Group jsou především tzv. znalostními pracovníky a k jejich práci je zapotřebí tacitních znalostí.

Obrázek 26: Rozdělení odpovědí na otázku B6. (vlastní výzkum, 2015)

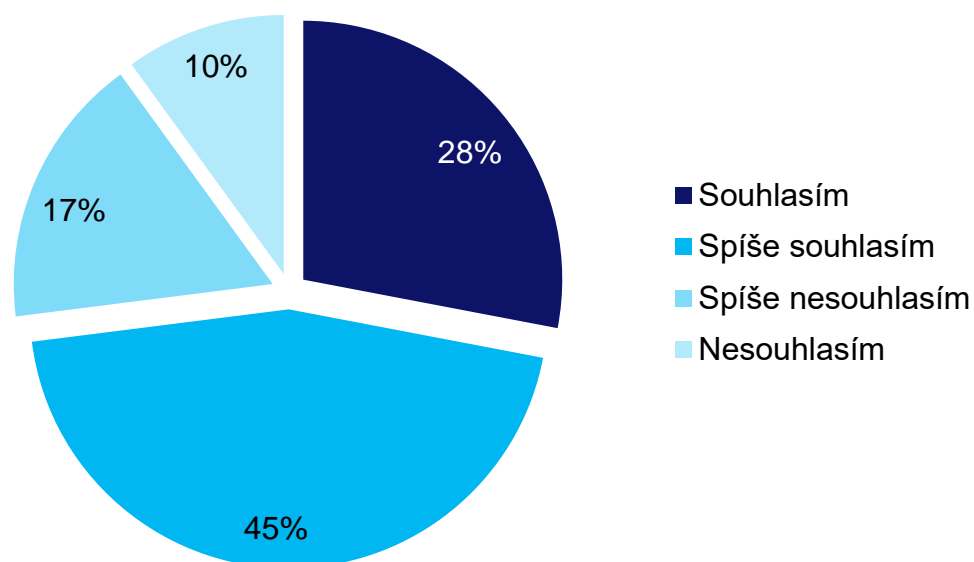


Sedmá otázka B7 v podobě Vše potřebné k práci se mohu naučit od kolegů ze svého týmu mapovala složení členů jednotlivých týmů. Její výsledek měl napovědět, zda jsou týmy složeny ze zaměstnanců zaměřených na rozličné oblasti. V případě řešení neobvyklého problému má pak pracovník k dispozici znalosti odborníka.

73 % respondentů zvolilo kladnou odpověď, 27 % zaměstnanců s tvrzením nesouhlasí.

Otázky 7, 8, 9 a 10 analyzovaly vztah zaměstnance s jeho kolegy a ochotu kolegů pomoci řešit problémy. Odpovědi těchto otázek lze hodnotit jako kladné. Podporují tak názor managementu, že v rámci organizace panuje přátelské prostředí a že je tomu tak z důvodu nastavené kultury.

Obrázek 27: Rozdělení odpovědí na otázku B7. (vlastní výzkum, 2015)

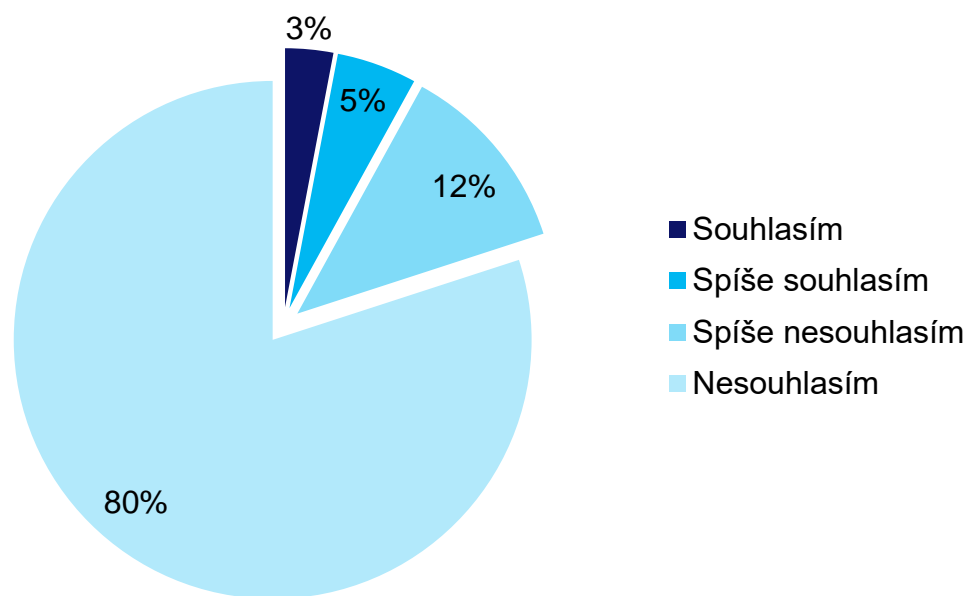


Otázka B8: Netroufnu si říct o pomoc kolegům ze svého týmu zjišťovala, jestli se mezi kolegy v jednotlivých týmech vyskytují komunikační či jiné bariéry.

92 % respondentů volilo negativní odpověď (spíše nesouhlasím, nesouhlasím). Pouze 8 % zaměstnanců má obavy požádat o pomoc svého spolupracovníka.

Výsledek této otázky lze posoudit jako pozitivní jev v organizaci.

Obrázek 28: Rozdělení odpovědí na otázku B8. (vlastní výzkum, 2015)

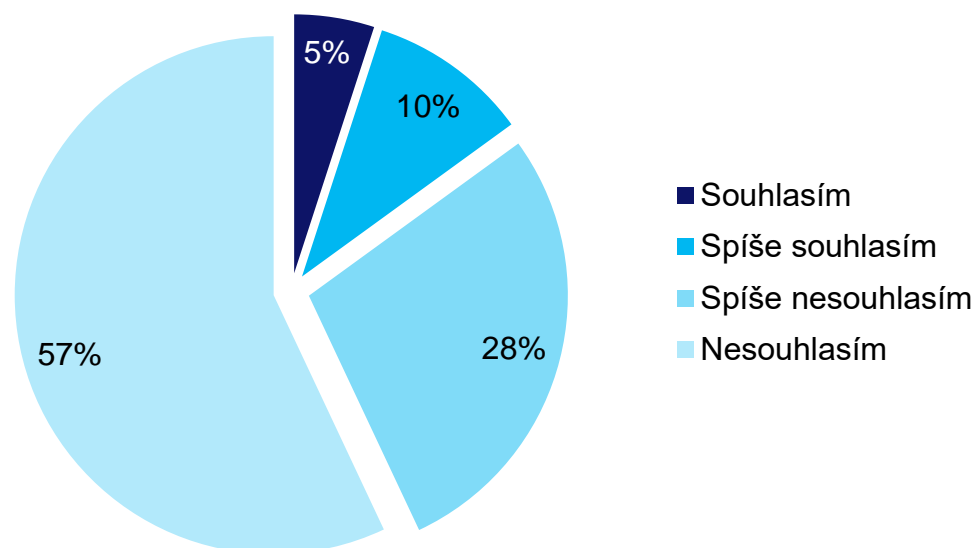


Otázka B9 v podobném znění jako předchozí: Netroufnu si říct o pomoc kolegům z jiného týmu zkoumala vztahy kolegů mezi jednotlivými týmy.

85 % respondentů s tvrzením nesouhlasí, 15 % pracovníků pocituje strach při žádání o pomoc kolegy z odlišného týmu.

Přestože rozdělení není tak výrazné jako v předchozí otázce, výsledky se stále dají považovat za pozitivní.

Obrázek 29: Rozdělení odpovědí na otázku B9. (vlastní výzkum, 2015)

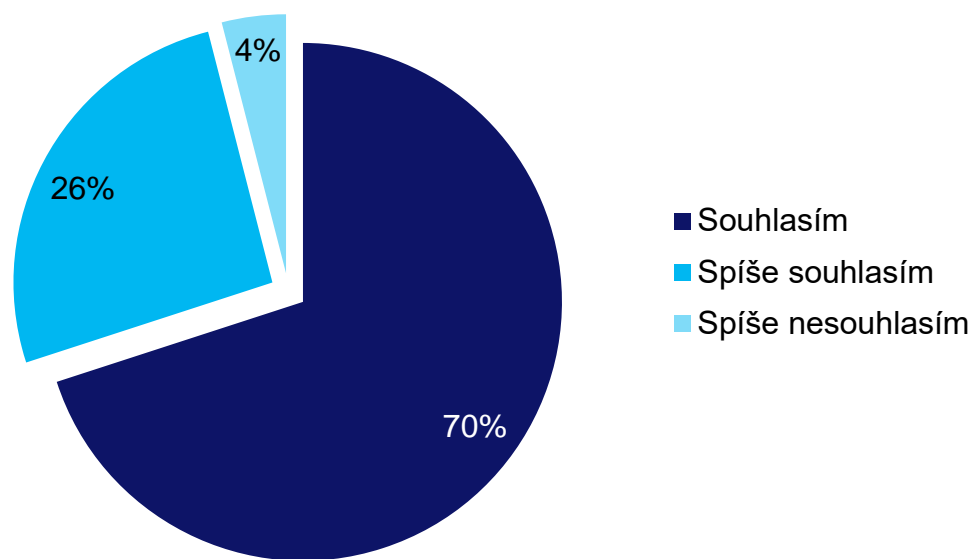


Otázka B10 měla tuto podobu: Kolegové z mého týmu jsou vždy připraveni poradit mi. Otázka úzce souvisí s šestým dotazem, jehož výsledkem je, že 73 % zaměstnanců si myslí, že se vše potřebné mohou naučit od kolegů z jejich týmu.

96 % pracovníků si myslí, že jejich kolegové jsou vždy připraveni poskytnout mu radu. S výrokem nesouhlasí jen 4 % respondentů.

Tyto výsledky dotvrzují pozitivní vztahy mezi kolegy na pracovišti.

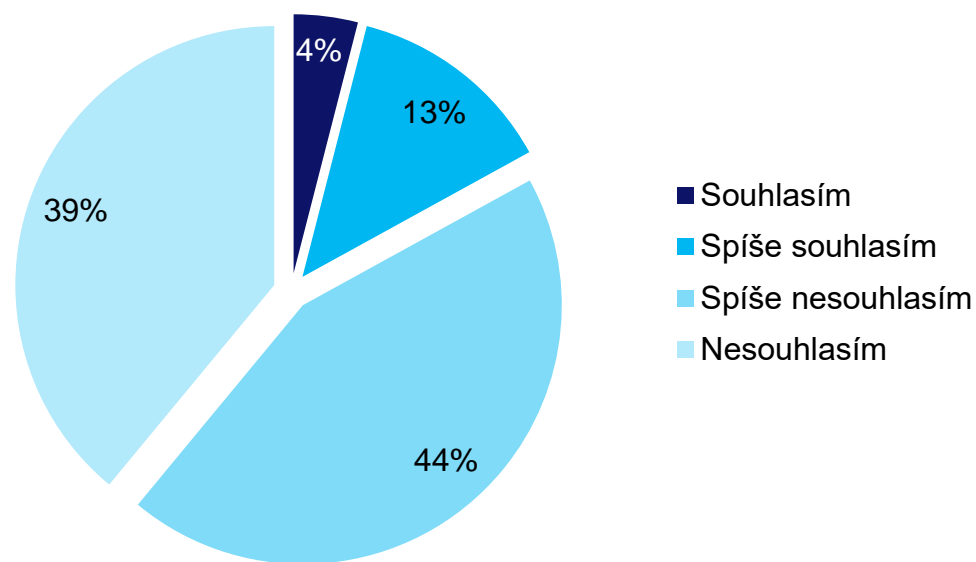
Obrázek 30: Rozdělení odpovědí na otázku B10. (vlastní výzkum, 2015)



Další otázka B11 vyšetřovala, zda se mezi jednotlivými týmy vyskytuje určitou měrou rivalita. Podoba otázky je tato: Na pracovišti vnímám soutěžení mezi zaměstnanci nebo mezi částmi organizace (týmy).

S tvrzením nesouhlasí celkem 83 % respondentů. Přestože týmy nejsou v rámci organizace oficiálně nijak poměřovány či hodnoceny, soutěžení na pracovišti vnímá 17 % zaměstnanců.

Obrázek 31: Rozdělení odpovědí na otázku B11. (vlastní výzkum, 2015)

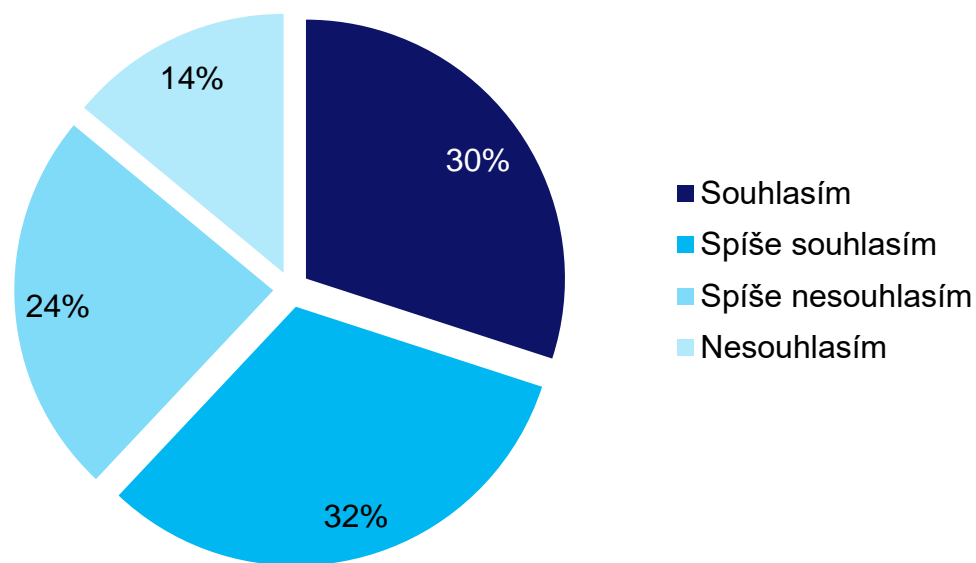


Otázka B12 zněla takto: Hay Group by přišla o určitou znalost, kdybych ji opustil/opustila. Jejím úkolem bylo spolu s ostatními otázkami potvrdit, že zaměstnanci organizace jsou tzv. znalostními pracovníky.

62 % respondentů odpovědělo pozitivně, 38 % zaměstnanců si nemyslí, že by organizace ztratila znalost, kdyby ji opustili.

V dodatečné specifikaci se objevil následující názor: „V týmu sdílíme veškeré znalosti a dovednosti. Dbáme, aby byl každý schopen postarat se o vše potřebné. Firma by mým odchodem nepřišla o specifickou znalost, ale o praxi a zručnost v těchto činnostech.“

Obrázek 32: Rozdělení odpovědí na otázku B12. (vlastní výzkum, 2015)

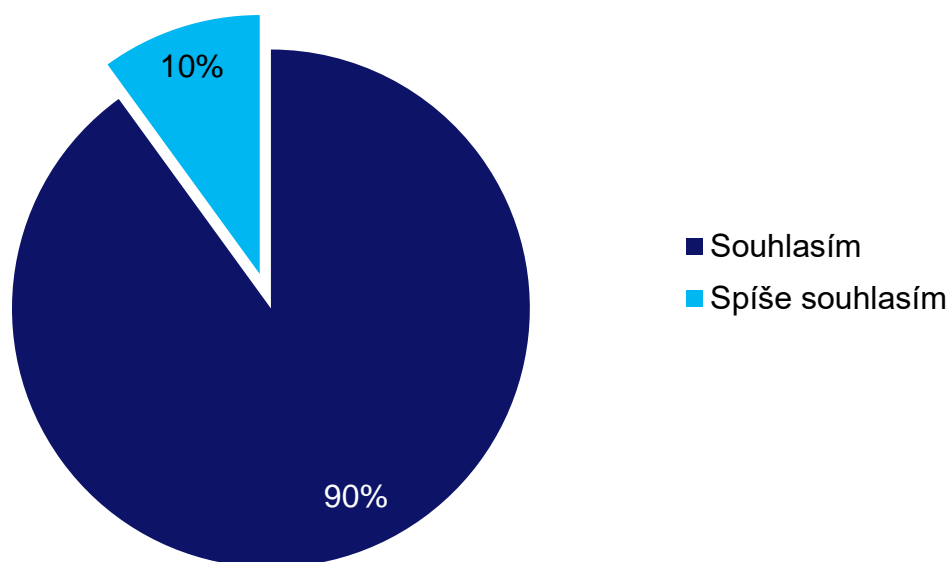


Následující otázka B13 zkoumala ochotu zaměstnanců sdílet s ostatními svoje znalosti. Měla tuto podobu: Jsem ochoten/ochotna sdílet své znalosti.

Všichni respondenti na ni odpověděli kladně. 90 % respondentů zvolilo odpověď „souhlasím“, 10 % pracovníků odpovědělo „spíše souhlasím“.

Management společnosti je přesvědčený o tom, že většina zaměstnanců je ochotna sdílet své znalosti s ostatními pracovníky a připisuje to nastavené firemní kultuře. Výsledek této otázky je velice pozitivní a potvrzuje názor vedení na tuto problematiku.

Obrázek 33: Rozdělení odpovědí na otázku B13. (vlastní výzkum, 2015)

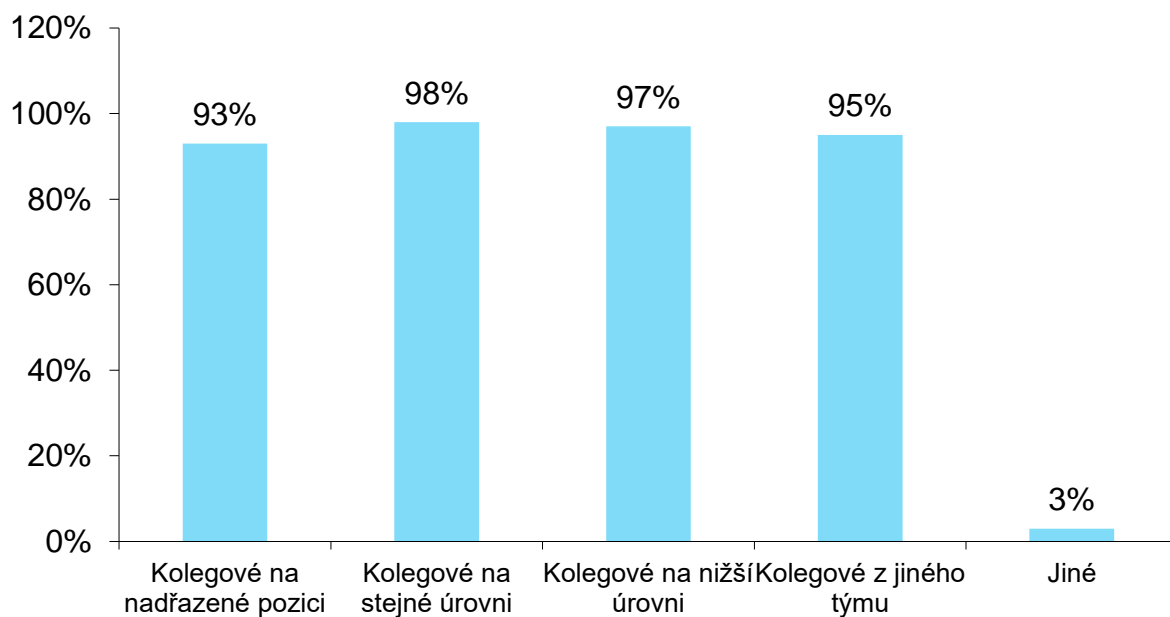


Další otázka B14 v podobě Jsem ochoten/ochotna podělit se o své znalosti s těmito kolegy... zjišťovala, zda ochotu zaměstnanců sdílet své intelektuální aktivum ovlivňuje pozice pracovníka – příjemce.

S kolegy na stejné pozici by svou znalost sdílelo 98 % zaměstnanců, s kolegy na nižší úrovni 97 % pracovníků a s kolegy na nadřazené pozici by se podělilo 93 % respondentů. 95 % respondentů je ochotno sdílet své znalosti se zaměstnancem z jiného týmu.

V dodatečném komentáři se objevila odpověď, která ochotu zaměstnance zpochybňuje: „ochoten neznamená, že to vyhledávám“.

Obrázek 34: Rozdělení odpovědí na otázku B14. (vlastní výzkum, 2015)

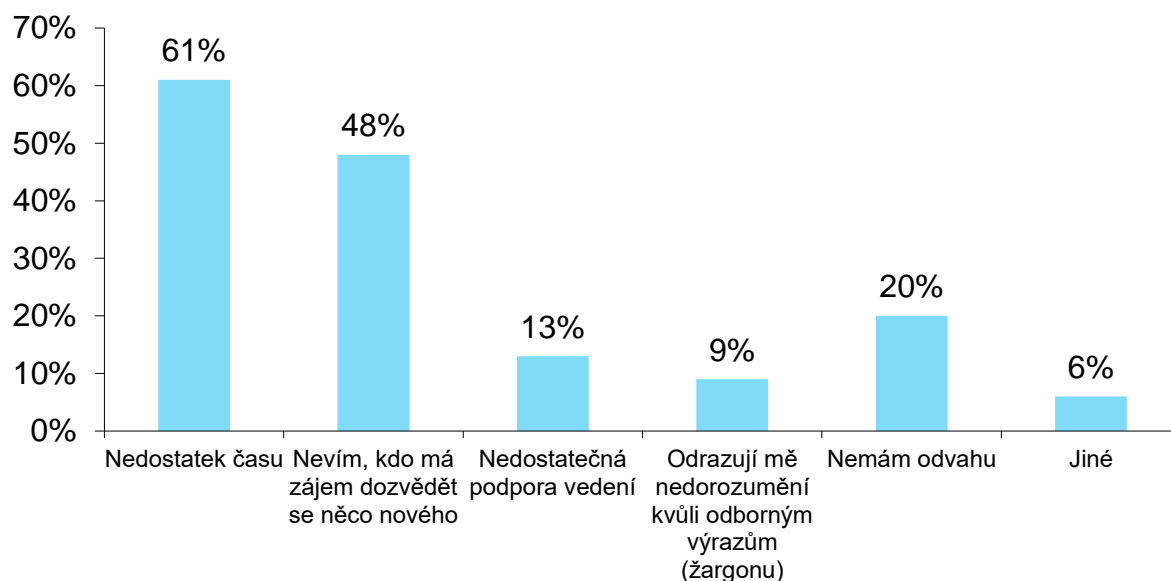


Otázka B15 mapovala, které faktory považují zaměstnanci při sdílení znalostí za omezující. Otázka měla následující znění: Při sdílení znalostí mě omezují tyto faktory... Respondent měl možnost vybrat si ze šesti možností.

61 % respondentů souhlasí tím, že je omezuje nedostatek času, 48 % zaměstnanců neví, kdo má zájem o jejich znalosti, 20 % pracovníků uvedlo, že nemá dostačující odvahu sdílet, 13 % respondentů nepocítuje dostatečnou podporu od vedení firmy a 9 % zaměstnanců odrazují nedorozumění kvůli odborným výrazům (žargonu).

Ve specifikacích pak zaměstnanci několikrát shodně uvedli, že je omezují nedostatečné znalosti a dvakrát zde byl názor, že se pracovníci necítí být omezeni ničím.

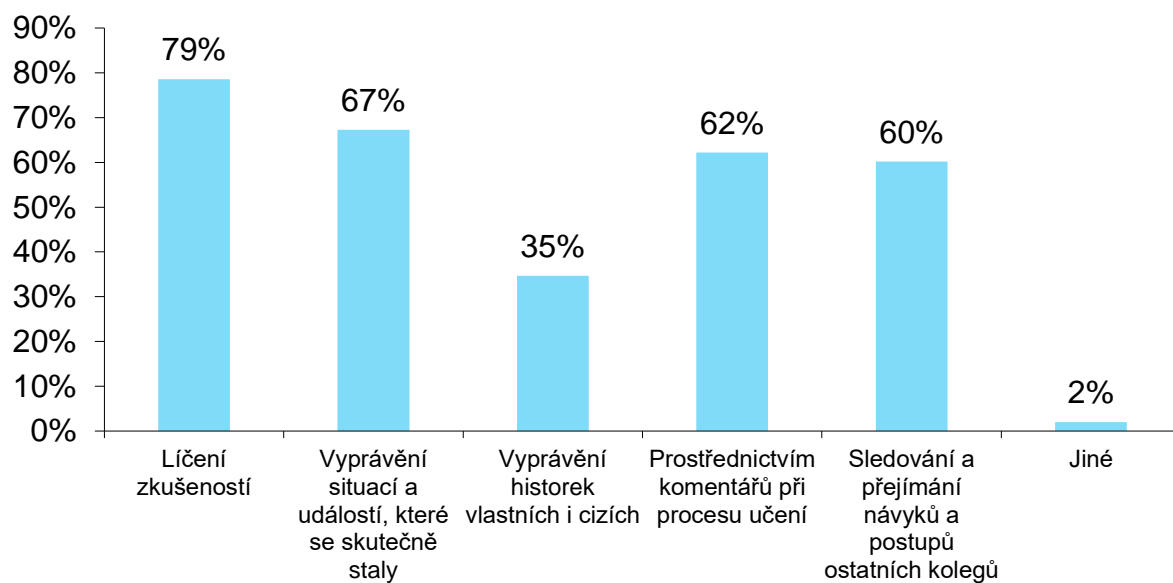
Obrázek 35: Rozdělení odpovědí na otázku B15. (vlastní výzkum, 2015)



Následující otázka B16 byla zaměřena na komunikaci mezi zaměstnanci. Na otázku Komunikace mezi mnou a kolegy probíhá těmito způsoby... měli respondenti možnost volit mezi šesti odpověďmi. Nejvíce zastoupená byla odpověď „líčení zkušeností“ s 79 % respondentů, 67 % zaměstnanců vybralo odpověď „vyprávění situací a událostí, které se skutečně staly“, 62 % pracovníků uvedlo, že komunikace probíhá prostřednictvím komentářů při procesu učení. 60 % respondentů se ztotožnilo s odpovědí „sledování a přejímání návyků a postupů ostatních kolegů“ a 35 % zaměstnanců komunikuje tím, že vypráví vlastní či cizí historky.

V doplňujících specifikacích zaměstnanci doplnili dva komentáře. Jeden komentář říká, že se komunikace mezi zaměstnancem a jeho kolegy uskutečňuje téměř výhradně písemně. Druhý komentář popisuje komunikaci formou sdílení odkazů, souborů a poznámek.

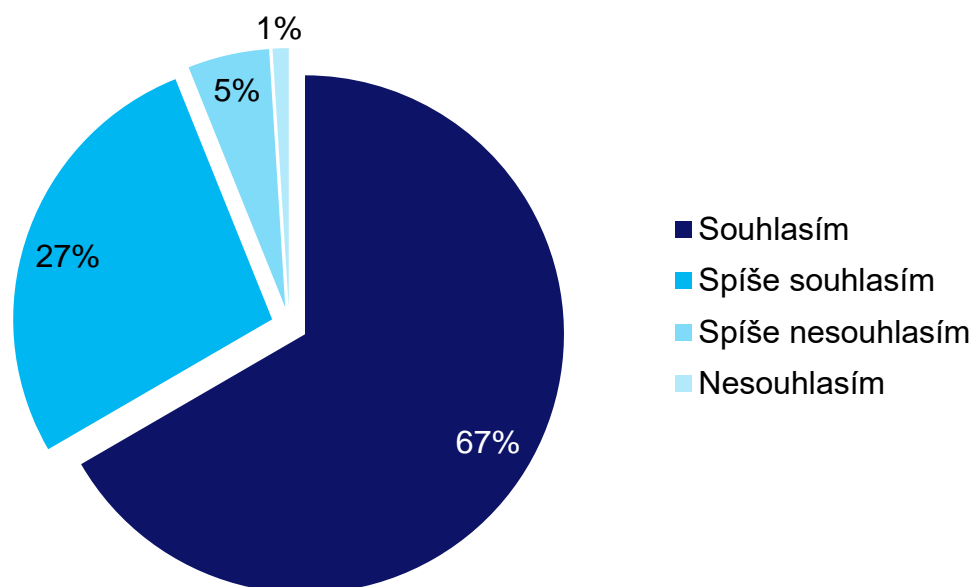
Obrázek 36: Rozdělení odpovědí na otázku B16. (vlastní výzkum, 2015)



Poslední dvě otázky byly zaměřené na to, jestli se zaměstnanci cítí být vedením podporováni k neformálnímu sdružování a komunikaci, případně jakou má tato podpora podobu.

Na otázku B17: Vedení poskytuje prostor pro neformální sdružování a komunikaci odpovědělo 94 % respondentů kladně. Pouze 6 % zaměstnanců necítí podporu pro neformální kontakt mezi kolegy.

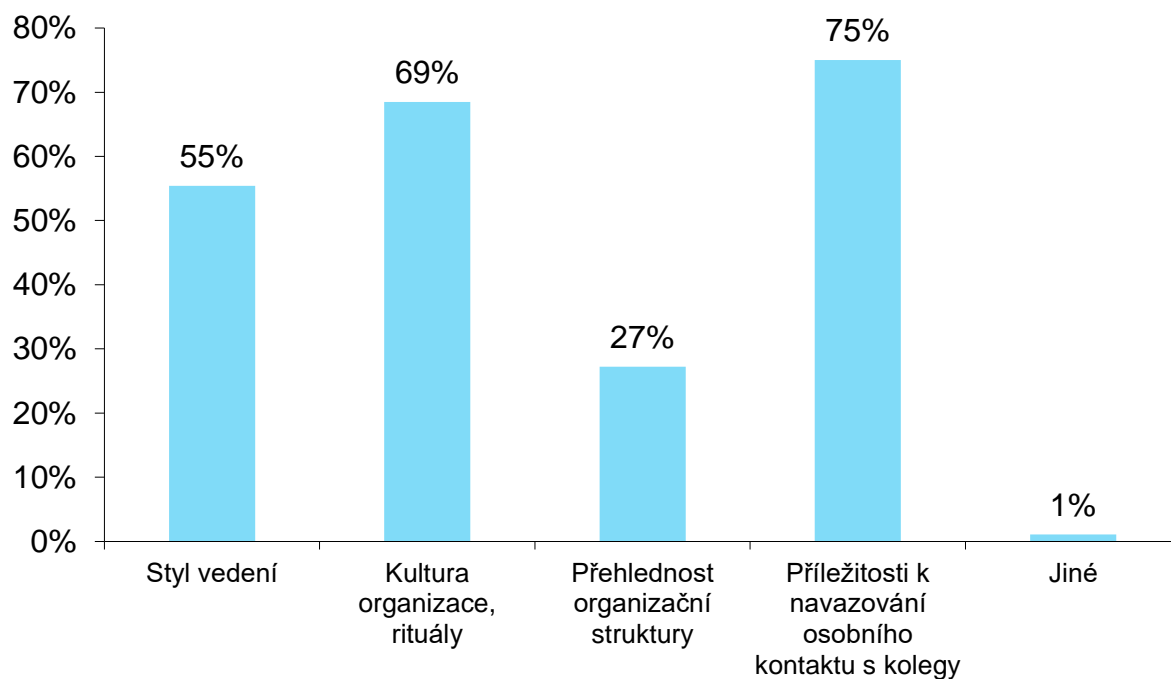
Obrázek 37: Rozdělení odpovědí na otázku B17. (vlastní výzkum, 2015)



Poslední otázka dotazníkového šetření B18 ve znění: Podpora spočívá v... mapovala konkrétní podobu podpory managementu. Respondenti vybírali z pěti možností.

Nejvíce zastoupena byla odpověď „příležitosti k navazování osobního kontaktu s kolegy“ se 75 %. Odpověď „kultura organizace, rituály“ zvolilo 69 % zaměstnanců. 55 % pracovníků považuje za podporu styl vedení a 27 % respondentů přisuzuje neformálnímu setkávání a komunikaci přispění přehlednosti organizační struktury.

Obrázek 38: Rozdělení odpovědí na otázku B18. (vlastní výzkum, 2015)



Vyhodnocení dotazníkového šetření

Následující analýza dotazníkového šetření bude popsána v pořadí dle stanovených hypotéz a jejich vazbě na dané otázky.

Prostřednictvím otázek A3, B1, B2, B5, B6, B7, B12 a B13 byla potvrzena hypotéza č. 1: Ve firmě jsou zaměstnanci převážně tzv. znalostní pracovníci.

Znalostní pracovník má specifickou znalost, která je pro organizaci důležitá a kterou si organizace nemůže opatřit jinak než pomocí tohoto či jiného znalostního pracovníka (Mládková, 2005). Mezi charakteristické rysy znalostního pracovníka patří mj. znalost, která je pro organizaci důležitá a dovednost této znalosti prakticky využít (Mládková, 2005).

Otázky A1, A2, A5, A6, A7 a A8 potvrzují hypotézu č. 2: V řízení znalostí lze nalézt rezervy, a proto je možné navrhnout vylepšující opatření. Vylepšující opatření budou souhrnně popsána v kapitole 5 Diskuze a doporučení.

Pomocí dotazů, B3, B5, B7, B8, B9, B10, B11, B13, B14 a B15 byla potvrzena také hypotéza č. 3: Ve firmě funguje efektivní sdílení tacitních znalostí. Hodnocení podmínek ve společnosti naznačuje, že firemní kultura organizace Hay Group výrazně napomáhá sdílení znalostí.

Za velmi pozitivní jev lze považovat to, že všichni respondenti jsou ochotni sdílet své znalosti. Na tuto otázku nebyla ani jedna negativní odpověď. Zaměstnanci Hay Group jsou nejméně v 90 % případů ochotni sdílet své znalosti s kolegy na vyšší, stejné i nižší úrovni stejně jako s kolegy z jiných týmů.

Hypotéza č. 4: Praktické komunity na pracovišti fungují jako nástroj sdílení tacitních znalostí byla potvrzena prostřednictvím otázek B1, B2, B3, B4, B5 a B7.

Přibližně polovina zaměstnanců Hay Group se vědomě i nevědomě sdružuje v tzv. praktických komunitách z rozličných důvodů. Tyto důvody jsou velice blízké těm, jež uvádí například Mládková (2005): řešení problémů a vyhledávání a propojování expertů, a Wenger (2015): řešení problémů, žádost o informaci, hledání zkušenosti, opětovné využití aktiv, koordinace a strategie, budování argumentu, růst důvěry, diskuze o rozvoji, dokumentace projektů, návštěvy nebo mapování znalostí a identifikace mezer.

Způsoby, jakými může organizace komunity podporovat, uvádí Wenger, McDermott a Snyder (2002). Jsou jimi tyto faktory: důležitost domény, viditelná podpora managementu, flexibilní formální i neformální struktury, adekvátní zdroje a konzistentní postoj.

5 Diskuze a doporučení

Stěžejním bodem této práce je analýza sdílení znalostí a role komunit ve společnosti Hay Group. Hodnocení bylo provedeno zejména na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Přínosem pro management organizace jsou poznatky založené na syntéze výzkumu. Dle výsledků analýzy jsou doporučena následující opatření.

Na základě výsledků otázky A2 spolu s výsledky pozorování, narativní analýzy problematiky a vstupem do terénu je prvním doporučením zavedení řízené adaptace a stanovení osoby zodpovědné za adaptační proces nového zaměstnance. Touto zodpovědnou osobou by měl být motivovaný dobrovolník. Jeho činnost, která je nad rámec pracovních povinností, by měla být finančně či jinak motivována.

Řízenou adaptací je myšlen individuální plán adaptace jednotlivce. Jedná se o soupis všech kroků v časovém harmonogramu, jenž obsahuje základní akce vedoucí k orientaci na úrovni podniku a individualizované aktivity směřující k adaptaci na konkrétní pracovní místo (Koubek, 2015).

Vzhledem k výsledkům otázky A3 je druhým návrhem zlepšujícího opatření implementace systému pro správu tacitních znalostí. 82 % respondentů odpovědělo na otázku takovým způsobem, z něhož lze usuzovat, že se jedná o tzv. znalostního pracovníka. Potvrdilo se, že při práci zaměstnanec využívá převážně tacitní znalosti, tedy znalosti osobní, které je obtížné formalizovat a předávat někomu dalšímu a které se získávají zejména zkušeností a praxí.

Jako nejvhodnější nástroj správy tacitních znalostí zaměstnanců Hay Group se jeví tzv. praktické komunity, které dokáží plně zajistit řízení všech typů tacitní znalosti. Výhodou praktických komunit na pracovišti je ta, že komunity jsou přirozeným jevem.

Praktické komunity obohacují kontext své oblasti zájmu, nabízejí členům pohotovou reakci na neobvyklé žádosti, podporují sdílení znalostí mezi členy, napomáhají příslušníkům intuitivně pochopit postupy a umožňují propojení expertů¹³.

Mládková (2005) uvádí následující důvody vzniku komunit: řešení problémů, vyhledávání a propojování expertů, třetím důvodem je to, že komunity zvyšují znalostní základnu organizace prostřednictvím vyhledávání, tvorby a sdílení tzv. best practices a znalostí či inovací, dále správa znalostního aktiva a v neposlední řadě komunita napomáhá vrcholovému managementu plnit strategickou úlohu za přispění strategického plánování a hledání směru rozvoje.

Wenger (2015) představuje tyto výhody komunit: řešení problémů, žádost o informaci, hledání zkušenosti, opětovné využití aktiv, koordinace a strategie, budování argumentu, růst důvěry, diskuze o rozvoji, dokumentace projektů, návštěvy nebo mapování znalostí a identifikace mezer.

Třetí doporučující opatření vychází z otázky A5, z níž vyplývá, že 46 % zaměstnanců není spokojeno se stavem školení uplatňovaným v Hay Group. Nejvíce odpovědí vyjadřující nesouhlas bylo od pracovníků týmu Pay – APAME.

Management společnosti si je vědom nespokojenosti zaměstnanců a má v úmyslu upravit oblastí jednotlivých tréninků a školení dle výsledků dotazníkového šetření.

¹³ Callahan, S, (2007). *Tacit Knowledge Retention with Communities of Practice*. [online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.anecdote.com/pdfs/papers/Want_to_manage_tacit_knowledge.pdf>

Dle výsledků otázky A7a by bylo vhodné vytvořit určitou znalostní a informační platformu (obdoba Dokument Portálu) i v ostatních divizích organizace. Dokument Portál nyní funguje jen pro divizi Pay. Navrhované opatření vychází z dodatečných specifikací u možnosti „Jiné, prosím specifikujte“, již napsal zaměstnanec z divize Insight.

Na základě hodnocení otázky B15, která mapuje limitující faktory při sdílení znalostí, je doporučeno vytvoření určité systematizace, která by ošetřila některé z těchto omezujících činitelů.

Navrhnut je sdílený soubor umístěný například na Dokument Portálu či na firemním serveru, do kterého by jednotliví zaměstnanci mohli vepsat své požadavky ohledně okruhů znalostí a na jehož základě by mohla probíhat setkání za účelem sdílení znalostí. Tento návrh, sloužící jako mapa zájmu, by eliminoval neinformovanost ohledně zájemců určité znalosti a donutil by zaměstnance k tomu, aby si pro setkání vyhradili čas. Zároveň by vyjádřil podporu vedení ke sdílení znalostí mezi zaměstnanci.

Poslední doporučení se týkají Dokument Portálu. Na otázku, jestli zaměstnanci při vyhledávání informací využili Dokument Portál, odpovědělo 66 % respondentů kladně. Dokument Portál je znalostní platforma, která slouží ke správě veškerých manuálů a materiálů týkajících se práce v Hay Group. Pokud si s něčím zaměstnanec neví rady, využití Dokument Portálu by měl považovat za první možnost pro získání dané informace. 54,8 % respondentů uvedlo, že doba, kdy naposledy vyhledávali v Dokument Portálu, se pohybuje v řádech měsíců. 38,7 % zaměstnanců odpovědělo, že tato doba činí týden či méně než týden. 69 % respondentů zvolilo kladnou odpověď na otázku, zda Dokument Portál splňuje to, co od něj očekávají, 32 % pracovníků s tvrzením nesouhlasí.

Návrhem ke zlepšení využití Dokument Portálu je vytvoření školení ohledně práce s Dokument Portálem. Školení by bylo časově umístěno do adaptačního procesu pracovníka, tedy do prvních tří měsíců jeho zaměstnání. Obsahovalo by kromě seznámení s touto platformou i vysvětlení jeho funkcí, aby jej zaměstnanci mohli plně využít.

V odpovědích na otázku mapující důvody, kvůli kterým pracovníci Dokument Portál nevyužili, byla nejvíce zastoupena odpověď „nemám čas na vyhledávání“, již volilo 44 % pracovníků. 33 % respondentů odpovědělo, že vůbec neví o existenci Dokument Portálu, a 28 % zaměstnanců zvolilo odpověď „nevím, jak s Dokument Portálem pracovat“. V dodatečné specifikaci odpovědi se dvakrát objevil názor, že je pro daného zaměstnance efektivnější oslovit kolegu, a dále třikrát mínění, že Dokument Portál není koncepčně sjednocený a neobsahuje požadované aktuální dokumenty.

Na základě komentářů v dodatečných specifikacích je doporučeno stanovit zodpovědnou osobu za aktualizace, doplňování materiálů a jejich úprav do přehledné podoby. Správce Dokument Portálu by pak vedl tréninky pro nové zaměstnance.

Analýza ukázala, že uplatňovaný systém školení je možno vylepšit. Díky výsledkům dotazníkového šetření by se měly posílit tréninky pro zaměstnance a upravit oblasti zájmu podle preferencí pracovníků.

Přestože byla doporučena celá řada vylepšujících návrhů, je nutné sdělit, že sdílení znalostí v organizaci lze považovat za funkční. Dle názoru managementu je to z důvodu nastavené firemní kultury.

Výsledky průzkumu dále naznačují, že ve společnosti je poskytnut prostor pro neformální setkávání zaměstnanců. Existuje zde také prostor pro fungování tzv. praktických komunit, jejichž činnost vedení nijak neomezuje, ale ani nepodporuje.

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá tématem sdílení znalostí a rolí komunit v podniku. Práce je rozdělena do dvou hlavních celků. Prvním fragmentem je teoretická část, ve které jsou formou rešerší zpracované fundované zdroje. V teoretické části práce jsou vymezeny a blíže popsány pojmy znalost, znalostní management a jednotlivé nástroje užívané ke sdílení znalostí.

Druhým fragmentem je praktická část. V praktické části je popsán vybraný podnik, jímž je datové středisko celosvětové poradenské společnosti Hay Group s. r. o. sídlící v Plzni, a analýza znalostního managementu v této organizaci. Výzkum v podobě rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření měl verifikovat následující čtyři hypotézy.

První hypotéza – ve firmě jsou zaměstnanci převážně tzv. znalostní pracovníci – byla potvrzena. Znalostní pracovníci ke své činnosti využívají zpravidla tzv. tacitních znalostí. Tacitní znalost má subjektivní charakter, je vázána na osobnost člověka a je složité ji vyjádřit či přenášet.

V souvislosti s tímto zjištěním bylo doporučeno opatření implementovat systém pro správu tacitních znalostí ve společnosti. Tímto nástrojem ke správě znalostí je myšlena podpora tvorby a činnosti tzv. praktických komunit, které dokáží plně zajistit řízení všech typů tacitní znalosti.

Praktické komunity je možné chápat jako skupiny nebo sítě lidí, kteří se sdružili za účelem sdílení znalostí a učení se jeden od druhého. Do komunit vede jedince touha sdílet problémy, zkušenosti, názory a společně řešit zajímavé úkoly. Sdílení znalostí zde probíhá na základě přátelských vztahů.

Druhá hypotéza – v řízení znalostí lze nalézt rezervy, a proto je možné navrhnout vylepšující opatření – byla taktéž potvrzena. Dotazníkové šetření obsahovalo rozsáhlé zjišťování spokojenosti zaměstnanců s tréninky a mapovalo preferované oblasti školení. Na základě výsledků má management společnosti v úmyslu upravit uplatňovaný systém školení a oblasti tréninků přizpůsobit dle preferencí pracovníků.

Třetí hypotéza – ve firmě funguje efektivní sdílení tacitních znalostí – se opět prokázala. Překvapivým pozitivním výsledkem bylo vyhodnocení otázky B13 o tom, zda je zaměstnanec ochotný sdílet své znalosti. Na tento dotaz neodpověděl jediný respondent záporně.

Vedení společnosti tento přístup a ochotu připisuje zavedené firemní kultuře. Zaměstnanci Hay Group jsou nejméně v 90 % případů ochotni sdílet své znalosti s kolegy na vyšší, stejné i nižší úrovni stejně jako s kolegy z jiných týmů.

I čtvrtá hypotéza – praktické komunity na pracovišti fungují jako nástroj sdílení tacitních znalostí – byla potvrzena. Dle dotazníkového šetření se nejméně polovina zaměstnanců Hay Group vědomě či nevědomě sdružuje v tzv. praktických komunitách, a to z rozličných důvodů. Tyto důvody jsou velice blízké těm, jež představuje odborná literatura.

V rámci dotazníkového šetření byla navíc zjišťována efektivita a využití tzv. Dokument Portálu. Dokument Portál je informační platforma divize Pay, která má za úkol shromáždit veškeré manuály, tutoriály a výuková videa z různých oblastí.

Výsledky naznačují, že Dokument Portál má prostory k vylepšení. Návrhem ke zlepšení využití Dokument Portálu je vytvoření školení ohledně práce s ním. Trénink by obsahoval vysvětlení jeho funkcí tak, aby jej zaměstnanci mohli plně využít.

Přestože byla doporučena řada zlepšujících opatření, celkově lze považovat stav ve společnosti Hay Group za pozitivní.

Přínosem pro management organizace jsou poznatky založené na syntéze výzkumu; cíl práce byl naplněn.

7 Seznam zdrojů

Asch, A.G. van, (1999). *Continue wiskunde 2*. [online]. [cit. 2015-07-26] 1e dr. Heerlen: Open Universiteit Nederland, Leerstofgebied technische wetenschappen.

Bali, R.K., Wicckramaisnghe, N., Lehancy, B., (2009). *Knowledge Management Primer*. London: Routledge, New York.

Beckman, T.J., (1997). *A Methodology for Knowledge Management*. International Association of Science and Technology for Development, AI and Soft Computing Conference.

Beckman, T.J., (1999). *The Current State of Knowledge Management*, in [Liebowitz, 1999].

Boisot, M.H., (1995) *Information Space: A Framework for Learning in Organizations*. Institutions and Cultures, Routledge.

Bolton, E.B., (1980). *A conceptual analysis of the mentor relationship in the career development of women*. Adult Education.

Bukowitz, W., Williams, R., (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. Financial Times/Prentice Hall.

Bureš, V., (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti.

Cabrera, A., Cabrera, E.F., (2002). *Knowledge-Sharing Dilemmas*. Organization Studies, vol. 23 (5).

Callahan, S, (2007). *Tacit Knowledge Retention with Communities of Practice*. [online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z:

<http://www.anecdote.com/pdfs/papers/Want_to_manage_tacit_knowledge.pdf>

Clawson, J.G., (1980). *Mentoring in managerial careers*. In C.B.Dear (Ed.), *Work, family and the career: New frontiers in the theory and research*. New York: Praeger.

- Dale, S., (2011). *36 Knowledge Sharing Barriers* [online]. [cit. 2015-07-15]. Dostupné z: <<http://www.stephendale.com/2011/10/26/36-knowledge-sharing-barriers/>>
- Davenport, T.H., Prusak, L., (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Denning, S., (2011). *The leader's guide to storytelling mastering the art and discipline of business narrative*. Rev. and updated ed. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Frost, A., (2010). *KM Tools* [online]. [cit. 2015-07-16]. Dostupné z: <<http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-management-tools.html>>
- Frost, A., (2010). *Storytelling* [online]. [cit. 2015-07-15]. Dostupné z: <<http://www.knowledge-management-tools.net/storytelling.html>>
- Hansen, A., (2012). *Reflective learning and teaching in primary schools*. 1st ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hansen, M., (2002). *Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies*. Organization Science.
- Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T., (1999). *What's your strategy for managing knowledge?* HBR.
- Harrington, H., Voehl, F., Feigenbaum, S.D., (2007). *Knowledge management excellence: the art of excelling in knowledge management*. Chico, Calif.: Paton Press.
- Henry, H., (1956). *Motivation Research*. Crosby Lockwood.
- Hunt, D.M., Michael, C., (1983). *Mentorship: A career training and development tool*. Academy of Management Review.
- Christensen, P.H., (2007). *Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices*. Journal of Knowledge Management. [online]. [cit. 2015-08-02]. DOI: 10.1108/13673270710728222.

- Klaus, R., (1981). *Formalized mentor relationships for management and executive development programmes in the federal government*. Public Administration Review.
- Koubek, J., (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press.
- Lave, J., Wenger, E., (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. [online]. [cit. 2014-10-03]. Dostupné z: <<http://books.google.cz/books?id=CAVIOrW3vYAC&printsec=frontcover&dq=lave+and+wenger&hl=cs&sa=X&ei=PkEoVIDFCoau7AbOtYCQCg&ved=0CCEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>>
- Lenz, K., (2002). *Managing knowledge: How to implement a knowledge management concept*. diplom. de.
- Liebowitz, J., (1999). *Knowledge management handbook*. Boca Raton, Fla.: CRC Press.
- Liebowitz, J., (2000) *Building organizational intelligence: a knowledge management primer*. Boca Raton, Fla.: CRC Press.
- Ling, C.W., Sandhu, M.S., Jain, K.K., (2009). *Knowledge Sharing in an American multinational company based in Malaysia*. Journal of workplace learning, Vol. 21, No 2.
- Maier, R., (2002). *Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management*. Springer, Berlin.
- Mládková, L., (2004). *Management znalostí v praxi*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing.
- Mládková, L., (2005). *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck.
- Mládková, L., (2009). *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- MTD TRAINING. *Coaching and Mentoring*. ISBN 978-87-7681-595-0.[online] [cit. 2015-10-11]. Dostupné z: <<http://www.jobsofningsguide.dk/upl/website/boeger-til-download/coachingandmentoring.pdf>>

- Newell, S., Swan, J., Scarbrough, H., Hislop, D., (1999). *Knowledge management and innovation: networks and networking*. Journal of Knowledge Management, Vol. 3 Iss: 4.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995) *The knowledge creating company: How Japanese create the dynamics*, [online]. [cit. 2014-10-03]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=7ieJgkZ55RkC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gb_s_navlinks_s#v=onepage&q&f=false
- O'Dell, C., Grayson, C.J., (1998). *If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practice*. California Management Review, vol. 40 No. 3.
- Peters, T.J., (1988). *A Skunkwork Tale*. In *Managing Professionals in Innovation Organizations. A Collection of Readings*, Katz R. (ed), Cambridge.
- Schoen, S., (2001). *Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice*. München: Herbert Utz Verlag.
- Smith, H.A., McKeen, J.D., (2003). *Creating and facilitating Communities of Practice*. In C. W. Holsapple (Ed.), *Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters* (Vol. 1). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Sole, D., Wilson, D.G., (2002). *Storytelling in organizations: The power and traps of using storie to share knowledge in organizations*. LILA, Harvard.
- Szulanski, G., (1995). *Appropriating rents from existing knowledge: Intra-firm transfer of best practice*. UMI Dissertation, Fontainebleau: INSEAD.
- Tampoe, M., (1993). *Motivating knowledge workers — The challenge for the 1990s*. Long Range Planning [online]. [cit. 2015-08-10]. DOI: 10.1016/0024-6301(93)90006-2.
- Tanler, R., (1997). *The Intranet data warehouse: tools and techniques for building Intranet-enabled data warehouse*. New York: Wiley.
- Tissen, R., Andriessen, D., (2000). *The knowledge dividend: creating high-performance companies through value-based knowledge management*. London: Financial Times Management.

Truneček, J., (2004). *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck.

Vriens, D., (1998). *Constructive decision making. A cybernetical analysis of the individual decision making proces*. Unpublished doctoral dissertation, Radboud University, the Netherlands.

Wenger, E., (2015). *A community of practice story* [online]. [cit. 2015-07-25]. Dostupné z: <<http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>>

Wenger, E., McDermott, R.A., Snyder, W., (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Zboralski, K., Gemuenden, H.G., Lettl, Ch., (2007). *A Members' Perspective on the Success of Communities of Practice* [online]. [cit. 2015-07-26] Dostupné z: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/e-4_zboralski.pdf>

Zoerman, K.W., (2008). *Cross-Functional Efficiency*. [online]. [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <<http://www.zoerman.com/cfe.pdf>>

8 Seznam příloh

Příloha A: Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor

Příloha B: Seznam otázek dotazníkového šetření

Demografické údaje

System školení

Dokument Portál

Sdílení znalostí

Příloha C: Interní materiály společnosti Hay Group

Obrázek 39: Logo společnosti Hay Group

Obrázek 40: S kým spolupracuje Hay Group

Obrázek 41: Ukázka individuálních tzv. cash dat

Obrázek 42: *PayNet* online databáze

9 Přílohy

Příloha A: Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor

1. Jaké jsou cesty/toky předání oficiálních informací zaměstnanců? Jak podporujete jejich oběh?
2. Jak dle Vašeho názoru získávají zaměstnanci informace, jaké mají možnosti?
3. Jak vypadá stávající systém školení? Uplatňuje vedení nějaké strategie?
4. Jak probíhá adaptační proces nového zaměstnance? (existuje nějaký systém mentoringu/koučingu, jak se začleňují noví pracovníci, vnímáte problémy související s nedostatkem znalostí?...)
5. Existuje/uvažuje se o zavedení evidence školení zaměstnanců? (např. plán a zaznamenávání adaptačního procesu, zodpovědnost konkrétní osoby za adaptační proces, měření efektivnosti...)
6. Máte pocit, že vedení podporuje zaměstnance ke vzdělávání?
7. Který typ znalostí (explicitní/tacitní) považujete pro výkon práce podřízených za důležitější?
8. Existuje/uvažuje se o zavedení mapování tacitních znalostí? (určení odborníka/experta pro určitou oblast, jeho umístění, kde informace o těchto osobách získat...)
9. Máte pocit, že jsou zaměstnanci ochotní podělit se o své znalosti?
10. Myslíte si, že vedení poskytuje vhodné podmínky pro sdílení znalostí? (firemní kultura, prostor pro neformální setkávání atd.)
11. Jakými způsoby motivujete zaměstnance ke sdílení znalostí? (finanční motivace, součást pracovní náplně, nadřizení jdou příkladem)
12. Myslíte si, že praktické komunity jsou pro vás přínosem? (vylepšení pracovního procesu, produkce nových nápadů a zlepšení)
13. Poskytujete prostor pro vlastní iniciativu? (nové nápady, návrhy, změny v procesech)
14. Myslíte si, že je náročné udržet zkušenější pracovníky?

Příloha B: Seznam otázek dotazníkového šetření

Demografické údaje

Prosím uveďte:

- tým,
- subtým,
- pozici,
- pohlaví,
- senioritu.

System školení

A1. Při zaučování mi byl k dispozici zkušenější kolega.

A2. Při zaučování jsem se z velké části učil sám/učila sama.

A3. Při své práci využívám znalosti, které mohu...

A4. Víím, co se ode mě chce.

A5. Jsem spokojený/spokojená se současným stavem koncepce školení uplatňovaným v Hay Group.

A6. Chtěl/chtěla bych mít možnost podílet se na sestavování plánu vzdělávání.

A7. Preferuji tyto druhy vzdělávacích aktivit...

A8_A. V jaké oblasti bych chtěl/chtěla vylepšit tréninky...

A8_B. Stávající úroveň tréninků.

Dokument Portál

- Pay1. Při vyhledávání informací jsem využil/využila Dokument Portál.
- Pay2. Uved'te prosím, kdy naposledy jste při vyhledávání informací využil/využila Dokument Portál.
- Pay3. Dokument Portál splňuje to, co od něj očekávám.
- Pay4. Dokument Portál jsem nevyužil/nevyužila z těchto důvodů...
- Pay5. Návrhy pro vylepšení Dokument Portálu.
- A10. Pokud se při řešení úkolů setkám s problémem, vím, na koho se obrátit.
- A11. Víم, jak zjistit, na koho se obrátit.

Sdílení znalostí

- B1. Při řešení problémů využívám...
- B2. Pokud se setkám s neobvyklým problémem, nejčastěji se radím s...
- B3. Radím se s lidmi, se kterými se sdružuji, z následujících důvodů...
- B4. Jaký je přibližný počet přátel nebo kolegů Vašeho neformálního sdružení?
- B5. Sdílení znalostí na pracovišti je každodenní činnost.
- B6. Myslím si, že sdílení znalostí může pomoci ostatním kolegům vyřešit problém/úkol.
- B7. Vše potřebné k práci se mohu naučit od kolegů ze svého týmu.
- B8. Netroufnu si říct o pomoc kolegům ze svého týmu.
- B9. Netroufnu si říct o pomoc kolegům z jiného týmu.
- B10. Kolegové z mého týmu jsou vždy připraveni poradit mi.

- B11. Na pracovišti vnímám soutěžení mezi zaměstnanci nebo mezi částmi organizace (týmy).
- B12. Hay Group by přišla o určitou znalost, kdybych ji opustil/opustila.
- B13. Jsem ochoten/ochotna sdílet své znalosti.
- B14. Jsem ochoten/ochotna podělit se o své znalosti s těmito kolegy...
- B15. Při sdílení znalostí mě omezují tyto faktory...
- B16. Komunikace mezi mnou a kolegy probíhá těmito způsoby...
- B17. Vedení poskytuje prostor pro neformální sdružování a komunikaci.
- B18. Podpora spočívá v...

Příloha C: Interní materiály společnosti Hay Group

Obrázek 43: Logo společnosti Hay Group (interní materiály, 2015)

The logo for HayGroup, featuring the word "HayGroup" in a blue serif font with a registered trademark symbol.

Obrázek 44: S kým spolupracuje Hay Group (interní materiály, 2015)



Obrázek 45: Ukázka individuálních tzv. cash dat (interní materiály, 2015)

Cash data collection tool - example

Organisation Name	Job Title	Name	Company Grade	Hay Group Points	Hay Group Reference Level	Job Family	Annual Base Salary	Extra Month(s) Payment (13/14th Month)	Actual Annual Performance Bonus / Variable Pay
ABC	Prodevač	Karel Vomáčka	B13	124	9	SLA	14500	0	8000
ABC	Uklízečka	Růžena Nováková	B12	78	6	PRA	9400	0	0
ABC	Ředitel	Karel Dvořák	A4	478	17	EMX	48000	48000	78600
atd...									

Obrázek 46: PayNet online databáze (interní materiály, 2015)

HayGroup®

Login to Hay Group PayNet

Email

Password

Remember Me

[Login →](#)

New to Hay Group PayNet®?

If you are looking to make better reward decisions, you have come to the right place.

PayNet is a powerful online tool that puts the world's largest and most robust pay and benefits data at your finger tips. Sound like something you need?