

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Ústav informačních studií a knihovnictví

Studijní program: informační studia a knihovnictví

Studijní obor: informační studia a knihovnictví

Diplomová práce

Bc. Eva Hrubá

Sdílení informací a znalostí v interní komunikaci organizace
Sharing of information and knowledge in internal organization
communication

Praha 2010

Vedoucí práce: PhDr. Petra Zia Sluková

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 16. srpna 2010

.....
podpis diplomanta

Identifikační záznam:

HRUBÁ, Eva. *Sdílení informací a znalostí v interní komunikaci organizace = Sharing of information and knowledge in internal organization communication*. Praha, 2010. 94 s., Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví 2010. Vedoucí diplomové práce Petra Zia Sluková.

Abstrakt (česky)

Diplomová práce se zabývá problematikou sdílení informací a znalostí v interní komunikaci organizace. Je zde popsán proces sdílení informací a znalostí a vyzdvihnuty jsou faktory, kterými je možné ho pozitivně ovlivnit. Práce dále pojednává o tom, jaký vliv na tento proces mají informační a komunikační technologie.

Sdílení informací a znalostí mezi zaměstnanci může být dosaženo především vytvořením příznivého organizačního prostředí, posilováním vazeb mezi zaměstnancem a organizací a motivací zaměstnanců. Informační a komunikační technologie tento proces umožňují překonáním komunikačních bariér. Jejich přímý vliv na sdílení informací a znalostí je však omezený a závisí na konkrétních nástrojích [Autorský abstrakt].

Abstract (in English):

The dissertation considers information and knowledge sharing in internal communication of organization. It describes the process of information and knowledge sharing and highlights the factors that have effect on it. Furthermore, the effect of information and communication technologies use on the process is discussed.

Information and knowledge sharing among employees can be managed in particular by creating a favourable organizational climate, strengthening relations between employee and organization and motivating employees. Information and communication technologies enable this process by overcoming communication barriers, however their effect on sharing of information and knowledge is limited and depends on concrete tools [Author's abstract].

Klíčová slova (česky):

sdílení znalostí, znalostní společnost, podnikový management, informační toky, firemní informace, komunikační technologie, znalostní management

Klíčová slova (anglicky):

knowledge sharing, knowledge society, corporate management, information flows, communication technology, company information, knowledge management

Obsah

Předmluva	9
1. Úvod.....	11
2. Interní komunikace	13
2.1 Typy a formy interní komunikace.....	14
2.1.1 Interpersonální a veřejná komunikace	14
2.1.2 Verbální a neverbální komunikace.....	15
2.1.3 Přímá a nepřímá komunikace.....	15
2.1.4 Vertikální, horizontální a diagonální komunikace.....	16
2.1.5 Formální a neformální komunikace	18
2.2 Obsah interní komunikace	19
2.2.1 Data	20
2.2.2 Informace	20
2.2.2.1 Typy informací v interní komunikaci	21
2.2.3 Znalosti.....	22
2.2.3.1 Různá hlediska dělení znalostí.....	23
2.2.3.2 Konverze znalostí.....	24
2.2.3.3 Znalost v prostředí organizace	25
2.3 Nástroje sdílení informací a znalostí v interní komunikaci	28
2.3.1 Komunikace tváří v tvář.....	29
2.3.2 Porada, jednání, pohovor/rozhovor	29
2.3.3 Podnikový časopis.....	30
2.3.4 Nástěnky.....	31
2.3.5 Vyprávění příběhů.....	31
2.3.6 Mentorování	32
2.3.7 Trénování (coaching)	32
2.3.8 Průzkum mínění	32
3. Sdílení informací a znalostí v organizaci	34
3.1 Faktory ovlivňující sdílení informací a znalostí.....	40
3.1.1 Komunikační prostředí.....	40
3.1.1.1 Charakteristiky otevřeného komunikačního prostředí	41
3.1.1.2 Bariéry komunikačního prostředí.....	41
3.1.1.3 Robertsonův model komunikačního klimatu	41
3.1.2 Organizační struktura	43
3.1.3 Kultura společnosti.....	44
3.1.4 Management.....	46
3.1.5 Motivace.....	46
3.1.6.1 Vnitřní a vnější motivace	47
3.1.6.2 Odměňování jako vnější motivace ke sdílení znalostí	48
3.1.6.3 Reciproční výhody jako vnější motivace k sdílení znalostí.....	49
3.1.6.4 Vnitřní motivace.....	49
3.1.6.5 Kritika vnější motivace	49
3.1.6 Vztahy na pracovišti.....	50
3.1.7 Charakterové vlastnosti.....	51
3.1.8 Postoje ke sdílení	52
3.1.9 Pracovní náplň.....	53
3.1.10 Úroveň odbornosti.....	55
3.1.11 Alokace času	56
3.1.12 Evaluační model.....	56

4.	Informační a komunikační technologie.....	58
4.1	Vývoj a trendy v ICT	58
4.2	ICT pro sdílení znalostí.....	59
4.2.1	Telefony, telekonference, videokonference.....	60
4.2.2	Elektronická pošta.....	61
4.2.3	Systémy elektronické výměny dat	62
4.2.4	Expertní systémy.....	63
4.2.5	Internet / intranet, portál.....	63
4.2.5.1	Sociální sítě	66
4.3	Kombinování ICT	68
4.4	Synchronní a asynchronní komunikace	68
4.5	Rozptýlený tým versus distribuovaný tým.....	69
4.6	Sdílení znalostí v online znalostních komunitách.....	70
4.7	Vliv ICT na sdílení informací a znalostí.....	70
5.	Praktická část	77
6.	Závěr	81
	Seznam schémat.....	84
	Seznam použité literatury.....	85

Předmluva

Informace a poznatky jsou již odedávna uchovávány v knihách, periodikách a dalších dokumentech. Cílem knihovníků a informačních pracovníků bylo vždy je identifikovat, získat, popsat, uchovat a zpřístupnit všem, kteří je potřebují. Dříve než jsou takto zdokumentovány a sdíleny, jsou přítomny pouze v mysli člověka a pouze on tedy může rozhodnout o tom, jakým způsobem je vyjádří, a o tom, zda se o ně podělí, nebo zda zůstanou pouze jeho soukromým vlastnictvím.

Informace a znalosti jsou přitom, zvláště v poslední době, považovány za jeden z hlavních zdrojů konkurenceschopnosti podniků na trhu. Podniky proto mají eminentní zájem na tom, aby šíření informací a znalostí probíhalo plynule a efektivně a aby se informace a znalosti získané jednotlivými zaměstnanci staly majetkem celé organizace.

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku sdílení informací a znalostí v organizaci. Jejím cílem je popsat tento proces a popsat a zhodnotit faktory, které sdílení informací a znalostí ovlivňují.

K výběru tématu mne inspirovala má vlastní pracovní zkušenost ve společnosti AHOLD Czech Republic, a.s. Sama jsem se mohla přesvědčit o tom, jak může včasný přístup ke správné informaci usnadnit práci. Zjistila jsem také, že velmi záleží na tom, jaký způsob komunikace zvolím, abych potřebné informace získala. Uvědomila jsem si, že není vždy jednoduché jasně a jednoznačně formulovat své poznatky a zkušenosti tak, aby je byli kolegové schopni přijmout. V neposlední řadě jsem zjistila, že ne vždy a ne s každým jsem ochotna své znalosti sdílet.

Při psaní diplomové práce jsem vycházela vesměs z odborných článků dostupných v elektronické podobě v odborných databázích nebo volně na internetu. Většina použité literatury pochází od zahraničních autorů. Čeští autoři se tématu věnují spíše v souvislosti se znalostním managementem. Znalostní management je vyučován například na Vysoké škole ekonomické v Praze, na Univerzitě v Hradci Králové nebo na Technické univerzitě v Ostravě. Přímo problematice sdílení znalostí v organizaci je věnován rozsáhlý výzkum na Univerzitě v Amsterdamu v Nizozemí. Autory mnohých významných studií v dané oblasti jsou Bart van den Hooff nebo Marleen Huysman, oba působící na této univerzitě.

Diplomová práce je rozčleněna do šesti kapitol.

Úvodní kapitola vysvětluje význam sdílení informací a znalostí v různých oborech.

Druhá kapitola přibližuje pojem interní komunikace v organizaci. Jsou zde představeny typy, formy a nástroje interní komunikace a její obsah. Původním záměrem bylo vyčlenit nástroje interní komunikace do samostatné kapitoly. Po zjištění, že rozsah této části odpovídá spíše rozsahu podkapitoly, jsem se rozhodla obě části sloučit.

Ve třetí kapitole je popsán proces sdílení informací a znalostí v organizaci. Zvláštní pozornost je věnována faktorům, které tento proces ovlivňují.

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na způsoby využívání informačních a komunikačních technologií v interní komunikaci organizace, všímá si jejich vlivu na sdílení informací a znalostí v organizaci.

V praktické části jsem zhodnotila možnosti sdílení informací z pohledu svého pracovního zařazení a navrhla určitá zlepšení, která by tento proces zkvalitnila.

Použitá literatura je citována v souladu s normou ISO 690 a ISO 690-2. Citované zdroje jsou uvedeny v abecedním pořadí.

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Petře Slukové za věcné připomínky a cenné rady, které mi poskytovala v průběhu psaní této práce.

1. Úvod

Sdílení informací a znalostí je nedílnou součástí veškeré lidské činnosti. V běžném životě těmto procesům není věnována přílišná pozornost a jsou považovány za samozřejmost. Naopak zvýšená pozornost je sdílení informací a znalostí věnována v oblastech vědeckých výzkumů, vzdělávání a v prostředí veřejných i komerčních organizací.

Z vědních oborů se informacemi a znalostmi a jejich sdílením zabývá informační věda a knihovnictví, inženýrství, počítačová věda a kognitivní vědy. Obor informační studia a knihovnictví se této problematice věnuje v rámci studia procesů sběru, zpracování, ukládání, zpětného vyhledávání a šíření informací v podnikových informačních fondech.

V oblasti vzdělávání jsou znalosti sdíleny mezi žáky navzájem, mezi žákem a pedagogem i mezi pedagogy navzájem. Sdílení znalostí mezi pedagogy je nástrojem pro rozvíjení kompetencí pedagogů a může do značné míry ovlivnit úroveň a pověst vzdělávací instituce. Sdílení informací mezi žáky zase může mít vliv na jejich studijní výsledky.

V oblasti vědy a výzkumu je sdílení informací a znalostí jedním z předpokladů vědeckých objevů, pokroků a inovací. Sdílení znalostí v prostředí zdravotnictví může například přispět k získání úspěchů v boji proti nevléčitelným chorobám a ke zlepšení kvality lidského života po zdravotní stránce. Právě zdravotnictví je jedním z oborů, jehož vývoj jde neustále kupředu a kde jsou lékaři i ostatní zdravotnický personál „odsouzeni“ k celoživotnímu vzdělávání a shromažďování nejnovějších poznatků v oboru.

V prostředí organizací, zvláště pak komerčních organizacích, je znalost považována za nejdůležitější zdroj organizace a sdílení znalostí je jedním z nejvýznamnějších cílů znalostního managementu.

Znalostní management je poměrně nový pojem. Projekty z oblasti znalostního managementu jsou zaváděny v mnoha moderních společnostech, často aniž by je tyto společnosti se znalostním managementem spojovaly. To jen dokazuje, že znalosti a jejich řízení jsou budoucností moderní úspěšné společnosti.

Znalosti a informace v organizaci jsou využívány při vyvíjení nových produktů a služeb. Jejich sdílení je klíčovým faktorem, který ovlivňuje úspěšnost společností na trhu. Jak už bylo řečeno, znalost je důležitá pro organizaci jako celek, a aby opravdu organizaci patřila, musí ji její členové sdílet mezi sebou navzájem a zároveň ukládat do znalostního fondu organizace. Proto, aby organizace dosáhla sdílení znalostí svých zaměstnanců, musí jim vytvořit vhodné podmínky.

Právě podmínky pro sdílení informací a znalostí v organizaci a faktory, které ho ovlivňují jsou předmětem výzkumu posledních let a jsou předmětem i této práce.

2. Interní komunikace

Komunikací nazýváme proces interakce, při němž si partneři komunikace vyměňují informace (KTD, 2003). Cílem komunikace je snížit nejistotu u obou stran. Komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti.

K. A. Baker, (Baker, 2002) považuje za hlavní rozlišovací parametry komunikace vzhledem k organizaci úroveň, formálnost (formální - neformální) a směr (vertikální – horizontální – diagonální) a externí versus interní komunikace.

Úrovněmi komunikace v organizaci jsou:

- Interpersonální komunikace
- Skupinová komunikace
- Organizační komunikace
- Inter-organizační komunikace
- Masová komunikace

Interní komunikace je uznávána jako strategický zájem podnikové komunikace. Jo a Shim (Jo, 2005) tvrdí, že interní komunikace je součástí budování příznivých vztahů mezi managementem a zaměstnanci.

Základními funkcemi interní komunikace je usnadnění pracovního procesu (informace o tom, co dělat a jak), motivace a vytvoření vazby zaměstnanců k organizaci, optimalizace využívání informací a znalostí v organizaci.

Osobní vliv CEO a top managerů má dopad na informačního uspokojení zaměstnanců a tím také na to, jak zaměstnanci o organizaci mluví navenek.

Zaměstnanci na všech úrovních, kteří mají nějaký vztah k CEO, jsou více spokojeni s informacemi, které dostávají, a cítí větší povinnost organizaci obhajovat. Komunikační uspokojení přináší dokonce i pouhá představa o vztahu s CEO.

V interní komunikaci je důležité jak řízení, tak i komunikační kanály. Zatímco e-mail je vhodný pro výměnu informací, při komunikaci v týmech je stále upřednostňována interakce tváří v tvář. Ačkoliv jsou meetingy obvykle považovány za “požírače času“, jsou oceňovány jako prostředek k získání přímé zpětné vazby a příležitosti k osobnímu kontaktu s top manažerem.

Elektronické kanály, jsou-li využívány smysluplně, mohou zploštit tradiční hierarchické struktury interní komunikace a mohou dát zaměstnancům na všech úrovních pocit, že jsou prvními, kteří se dostávají k informacím shora (White, 2010).

Výhodou fungující interní komunikace je vytváření společné vize a snížení sklonu ke konfliktům na pracovišti hrozícím při šíření rozporuplných informací.

2.1 Typy a formy interní komunikace

Interní neboli vnitro-firemní komunikace zahrnuje několik typů a forem:

2.1.1 Interpersonální a veřejná komunikace

V interpersonální komunikaci dochází k osobnímu kontaktu, a to verbálnímu i neverbálnímu, mezi jednotlivci, při němž dochází k přenosu sdělení od jedné osoby ke druhé osobě, případně k více osobám. Jedná se zejména o rozhovory v menších týmech.

Velkou roli v interpersonální komunikaci hrají komunikační dovednosti. Téměř pro všechny profese jsou vyžadovány alespoň základní komunikační schopnosti, jako je schopnost vyjádřit svou myšlenku nebo porozumět ostatním. Dovednosti interpersonální komunikace byly definovány jako schopnost dobře pracovat s lidmi a přijímat je bez předsudků, čili překonat případné výhrad k nim za účelem dosažení svých cílů (Hassan, 2010).

Hassan (Hassan, 2010) roztřídil komunikační dovednosti do tří kategorií. První kategorií je vůdcovství a spadá pod ni vůdcovský styl, řešení konfliktů, vedení meetingů, budování týmu a prosazování změn. Druhou kategorií je komunikační proces, v němž je zahrnuto vysílání zpráv, poslouchání a poskytování zpětné vazby. Poslední kategorií je motivace, do níž spadá nastavení cílů, objasnění předpokladů, přesvědčování a zmocnění. V tomto modelu ovšem chybí takové kompetence, jako jsou vyjednávání, mluvení, řízení, zacházení s kritikou, pochopení, podpora, otevřenost, pozitivita, rovnocennost a další.

V případě veřejné komunikace se obvykle jedná o sdělení člena nebo členů nejvyššího vedení společnosti všem zaměstnancům. Předmětem takového sdělení jsou nejčastěji výsledky firmy, strategie, změny atp.

2.1.2 Verbální a neverbální komunikace

Pouze deset procent komunikace se odehrává verbálně. Zbytek komunikace je ukryt v mimice obličeje, gestech nebo držení těla. Není tedy divu, že neverbální komunikaci je věnována zvýšená pozornost, a to zejména v oblastech zlepšování prezentačních dovedností, rozvíjení sociálních návyků, a dokonce také jako jakýsi detektor lži (Eryilmaz a Darn, 2005).

Hlavními složkami neverbální komunikace jsou: kinetika (například pohyby očí, poklepávání prsty, podupávání, výraz obličeje atp.), vzdálenost, dotyk, oční kontakt, využívání času (například odmlka), pach, vlastnosti hlasu (tón, barva, hlasitost a rychlost), zvukové symboly (například zavrčení, ehm, ach atd.), držení těla, ozdobné prvky (oblečení, šperky, účes atp.), pohyb (chůze, běh, kulhání atp.). Zejména ovládání výrazu obličeje, očního kontaktu, vzdálenosti a držení těla umožňuje vyhnout se nedorozuměním a zároveň jejich znalost umožní dobře se začlenit do určité skupiny (Eryilmaz, 2005).

Verbální komunikace je vývojově mladší než neverbální. Podle vztahu k jejím aktérům na sebe bere čtyři různé podoby: ústní, psanou, slyšenou a čtenou (Šrůtková, 2010).

Podle Bucka a VanLeara (Buck, 2002) je verbální komunikace zpravidla iniciována nějakým záměrem a nedochází k ní spontánně, zatímco neverbální komunikace se objevuje v obou případech, může tedy být záměrná i spontánní.

V organizačním prostředí je kontrolována a regulována zejména komunikace verbální, a to jak psaná (e-mailová komunikace, zprávy, zápisy), tak i mluvená (porady, pohovory).

2.1.3 Přímá a nepřímá komunikace

Toto dělení zohledňuje používání nebo nepoužívání technických přístrojů v komunikaci, kdy za přímou je označována komunikace odehrávající se ve stejném čase na stejném místě, tedy tváří v tvář, a za nepřímou komunikace pomocí nějakého media (telefon, internet). Účastníci přímé komunikace tedy plně využívají verbální i neverbální komunikace a okamžité zpětné vazby (Šrůtková, 2010).

2.1.4 Vertikální, horizontální a diagonální komunikace

Toto členění zohledňuje směr, kterým je komunikace vedena. Vertikální komunikace probíhá mezi různými hierarchickými stupni směrem shora dolů o zdola nahoru.

Komunikace směrem dolů je obvykle snadno říditelná. Jejím hlavním posláním je zabezpečit, aby zaměstnanci věděli vše o své práci, informovat je o změnách a uspokojovat jejich informační potřeby. Informační potřebou zaměstnance je vědět, co je předmětem jeho práce, jak si vede (zpětná vazba), pracovní cíle jeho oddělení, poslání a hodnoty organizace a to, jak může být nápomocen (Mundy, 2010).

V roce 1982 provedla Mezinárodní asociace pro obchodní komunikaci (International Association of Business Communication) ve spolupráci s několika firmami průzkum mezi zaměstnanci, který ukázal, že zaměstnanci mají největší zájem o budoucí plány organizace a o pokroky v produkci (Baker, 2002).

K jiným závěrům došel R. D'Aprix v roce 1996. Informační potřeby zaměstnanců jsou graficky vyjádřeny níže. D'Aprixovy závěry se ovšem opírají spíše o teorii, než o praktické zkušenosti. D'Aprix také nerozlišuje mezi tím, co chtějí zaměstnanci slyšet od nejvyššího vedení a co od přímých nadřízených (Baker, 2002).

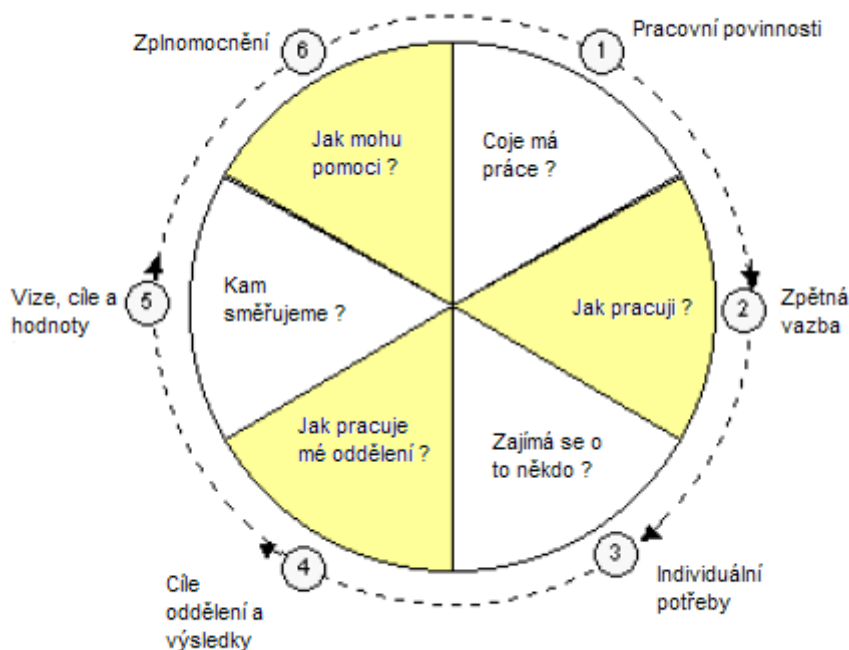


Schéma 1: Komunikační potřeby zaměstnanců podle D'Aprixe (Baker, 2002)

Na základě vlastní zkušenosti se domnívám, že výsledky průzkumu Mezinárodní asociace pro obchodní komunikaci odpovídají tomu, co chtějí zaměstnanci slyšet od nejvyššího vedení, zatímco D'Aprixův model koresponduje spíše s tím, co požadují od přímých nadřízených.

Nástroji pro komunikaci shora dolů jsou popisy pracovních pozic (job description), zaškolování, pracovní předpisy, memoranda, meetingy nebo e-maily.

Komunikace směrem nahoru je naopak velice těžce ovladatelná. Hlavní podmínkou je ochota nadřízeného věnovat svým podřízeným čas a naslouchat, a to i špatným zprávám. Podřízený na druhou stranu musí být ochotný sdílet informace s nadřízeným, a to i ty špatné.

Účelná je v tomto ohledu takzvaná politika otevřených dveří, čímž nadřízený pobízí podřízené, aby se neostýchali za ním přijít s čímkoliv. Samotný nadřízený ale musí chodit mezi své podřízené, pořádat pravidelné meetingy a nechávat si vypracovávat pravidelné krátké zprávy o aktivitách a s nimi spojených problémech, na které reaguje zpětnou vazbou (Mundy, 2010).

O komunikaci směrem nahoru je existuje méně informací než o komunikaci směrem dolů. Některé výzkumy ukázaly, že zaměstnanci jsou obecně s komunikací směrem nahoru méně spokojeni než s komunikací opačným směrem (Baker, 2002).

Valorie A. McClelland se domnívá, že překážkami v komunikaci zaměstnanců směrem k vedení z pohledu zaměstnanců jsou strach z odvetných opatření, filtrace (strach z toho, že jejich myšlenky budou pozměněny při cestě nahoru), nedostatek času rezervovaný vedením pro komunikaci s podřízenými (McClelland, 1988).

Výměna informací mezi členy na stejné hierarchické úrovni je horizontálním typem komunikace. Tento směr komunikace je nesmírně důležitý pro koordinaci všech činností v organizaci (Mundy, 2010). Předpokládá se, že horizontální komunikace není příliš problematická, a také jí bylo na poli výzkumů věnováno daleko méně úsilí. Nicméně s rostoucím důrazem na práci v týmech je více pozornosti věnováno komunikaci mezi členy týmu. Důraz se také klade na výzkum v oblasti komunikace mezi geograficky vzdálenými členy týmu (Baker, 2002).

Diagonální typ komunikace představuje předání informací napříč hierarchickými úrovněmi. Tento typ komunikace umožňuje různým jednotkám lépe navzájem poznat

své odpovědnosti a usnadňuje spolupráci. Zvláště potřebná je v organizacích, které se zaměřují na práci ve skupinách (Mundy, 2010).

2.1.5 Formální a neformální komunikace

Formální komunikace má určitá pravidla, je řízena shora a je možné ji hodnotit nebo dokumentovat. Kanály formální komunikace jsou předem stanoveny a odsouhlaseny jak zaměstnavatelem, tak zaměstnanci. Stejně tak je stanoveno, kdo může být účastníkem komunikace. Obsahem formální komunikace jsou obvykle standardy, návody, delegování úkolů, instrukce, pravidla, směrnice, korporátní informace (směrem shora dolů) a informace o výkonu (směrem zdola nahoru) (Charvatova, 2006).

Neformální komunikace naopak není nijak řízena, vzniká spontánně, obvykle v případě fyzické blízkosti osob, a může probíhat všemi směry. Výhodou neformální komunikace je kompenzace případných rezerv ve formální komunikaci nebo posilování vztahů mezi zaměstnanci. Nevýhodou je naopak nebezpečí šíření poplašných, zkreslených nebo nepravdivých zpráv, pomluv a klepů a komunikace důvěrných informací nepravým osobám (Szarková, 2002; Tureckiová, 2004). V minulosti se kladl důraz zejména na formální komunikaci, dnes už se ale neformální komunikace stává stále důležitější pro zajištění efektivního řízení moderní organizace (Baker, 2002).

Pro nejvyšší management je udržování neformální komunikace zásadní. Při krátkých neformálních rozhovorech s řadovými zaměstnanci, například v podnikové kantýně nebo ve výtahu, si může top manažer udělat obrázek o tom, jak je společnost a její fungování vnímána vlastními zaměstnanci.

Díky neformálním setkáváním se zaměstnanci lépe poznají a sblíží. Bez přítomnosti neformální komunikace je složitější započít spolupráci a udržet vysokou produktivitu spolupráce.

Stefan Hrastinski (Hrastinski, 2008) se zabýval otázkou, jak použití různých nástrojů pro komunikaci prostřednictvím počítače ovlivňuje formálnost nebo neformálnost komunikace. Došel k závěru, že zvolený nástroj komunikace do jisté míry stupeň formálnosti komunikace ovlivní, daleko důležitějším faktorem je však to, jakým způsobem a k jakému cíli je nástroj použit. Například chat bývá obvykle využit k neformální komunikaci, ale je-li použit k uskutečnění plánovaného povinného

meetingu s předem dohodnutou agendou, je využit výhradně pro formální komunikaci.

Hrastinski dále zjistil, že na formálnost a neformálnost komunikace má určitý vliv také čas. Příkladem jsou online diskuse, které mohou nabývat formálnějšího charakteru díky tomu, že účastníci mají pro psaní textu více času (Hrastinski, 2008).

Steve Whittaker (Whittaker, 1994) definoval neformální komunikaci poněkud úžeji jako komunikaci odehrávající se synchronně tváří v tvář a odlišující se tak od jiných způsobů komunikace v organizaci, jako je komunikace pomocí telefonu, e-mailu, ale i komunikace prostřednictvím dokumentů. Takto definovaná neformální komunikace je podle něj nejčastější aktivitou na pracovišti a v závislosti na typu povolání zabírá dvacet pět až sedmdesát procent času.

Neformální komunikace je podle něj krátká, neplánovaná a často opakovaná a plní několik funkcí: plnění pracovních povinností, koordinace skupinových aktivit, přenos organizační kultury a plní také sociální funkce, jako je budování týmu.

Fyzická blízkost je důležitým faktorem také ve vědeckém prostředí, kdy do jisté míry určuje, zda budou vědci společně publikovat, protože lidé, kteří k sobě mají fyzicky blízko, mají větší sklony komunikovat spolu častěji a neformálně. Navíc fyzická blízkost podporuje častější příležitostnou komunikaci, která je důležitá pro práci na projektu v jeho počáteční fázi, tedy plánování a vymezování.

Zatímco formální komunikace má vždy úvodní a závěrečnou část a jednotlivá témata spolu souvisí, neformální komunikaci tyto náležitosti často chybí, je často přerušovaná a témata hovoru spolu nesouvisí (Whittaker, 1994).

2.2 *Obsah interní komunikace*

V odborné literatuře jsou obvykle rozlišovány tři základní pojmy: data, informace a znalosti. Stejně tak tomu bude i v následující části. Existují ale také jiné koncepce, jako například koncepce Millera a Morise, která navíc zahrnuje také moudrost jako průnik mezi informací, zkušeností a teorií. Výslednou moudrost pak definuje jako úspěšně aplikována znalost, která bude vždy tacitního charakteru (Small, 2005-2006).

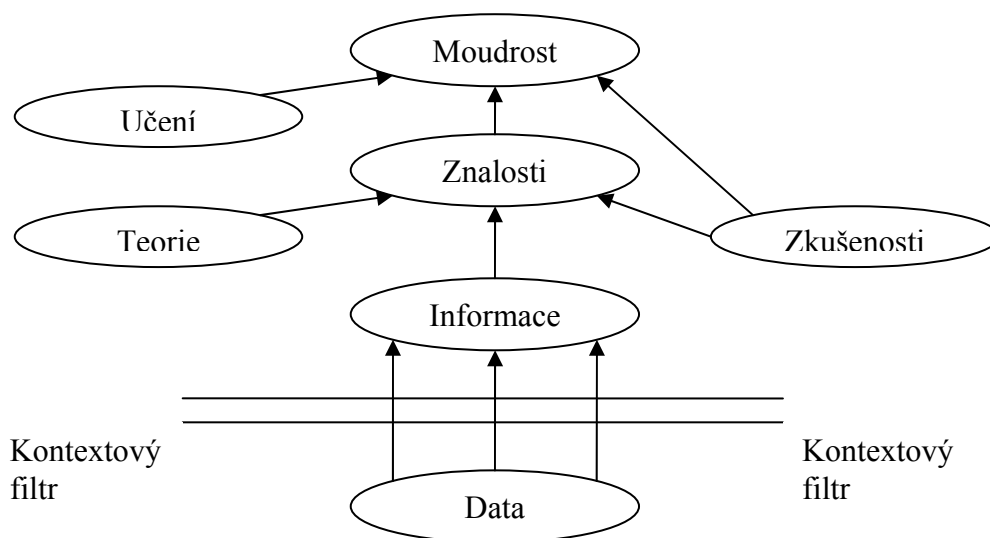


Schéma 2: Vyjádření vztahu dat, informací, znalostí a moudrosti podle Millera a Morise (Small, 2005-2006)

2.2.1 Data

Za data považujeme objektivní fakta. Je to vše, co můžeme zaznamenat našimi smysly. Tato fakta jsou měřitelná, podléhají kvalitativnímu i kvantitativnímu hodnocení a bývají dobře strukturovaná. Data sama o sobě nemusejí být vždy smysluplná, tvoří ale základ pro informace. Ve firemním prostředí jsou data nejčastěji skladována ve firemních databázích. Obsahově se může jednat o údaje o produktech, prodeji, data získaná na základě různých průzkumů, ale také například údaje o zaměstnancích atp. (Mládková, 2005). Příkladem dat v organizaci jsou číselné údaje získané na základě průzkumu trhu.

2.2.2 Informace

Informace jsou data, která uživatel zpracoval na základě svých znalostí a přiřadil jim svůj význam. Na rozdíl od dat je informace subjektivní a její význam se může pro různé uživatele lišit. Pro uživatele, který nemá znalost o tom, jak ji zpracovat, je informace bezvýznamná. Hodnota informace se pro uživatele liší také tím, co musel vynaložit, aby ji získal (Mládková, 2005). Příkladem informace je grafické znázornění číselných údajů získaných na základě průzkumu trhu.

Doc. PhDr. Rudolf Vlasák (Vlasák, 2001) zmiňuje šest specifických vlastností informací podle Bouduina Durieuxe:

1. Informace jsou nehmotné, nezávislé na metodách a jejich šíření
2. Informace mohou být simultánně využívány několika osobami
3. Informace jsou nekonečně reprodukovatelné v rámci velmi širokého spektra ekonomiky
4. Přes řadu pokusů o definování, neexistuje žádná známá jednotka informace, která by byla ekonomicky měřitelná
5. Informace může zastarat, nemůže však být jako zdroj vyčerpána
6. Informace mají ekonomickou hodnotu. Tato hodnota však spočívá pouze v jejich reálných nebo potenciálních účincích

2.2.2.1 Typy informací v interní komunikaci

- **Úkolové informace** podporují primární procesy v organizaci. Zaměstnanci musí navzájem spolupracovat, aby svou práci dobře vykovávali. Jedná se například o návody, procedury atp.
- **Strategické informace** jsou informace o tom, jakým směrem se organizace ubírá a proč. Jsou to informace o nových projektech, reorganizacích atp. Konkrétním příkladem strategické informace je oznámení úmyslu do určitého data uzavřít prodejny, které dlouhodobě vykazují ztráty.
- **Hospodářské informace** informují o tom, jak si společnost vede, jaké dělá pokroky. Jsou to informace o hospodářských výsledcích, spokojenosti zákazníků a další. Konkrétním příkladem hospodářské informace je zveřejnění výše identické tržby.
- **Sociální informace** jsou informace o sociální politice organizace a informace personální. Mohou to být například domovní pravidla nebo nástupy a výstupy zaměstnanců. Konkrétním příkladem sociální informace je oznámení o odchodu člena nejvyššího vedení.
- **Referenční informace** slouží zaměstnancům k dohledání cílových informací a znalostí. Typickým příkladem jsou adresáře zaměstnanců, seznamy dodavatelů nebo rejstříky dokumentů.
- **Produktové informace** jsou informacemi o výrobku, které daná organizace vyrábí nebo poskytuje, ale také o výrobku, který využívá. Produktové

informace učené pro zákazníky a produktové informace pro zaměstnance dodavatelské společnosti se přitom mohou v podrobnostech lišit. Produktovými informacemi určenými výhradně pro zaměstnance dodavatele mohou být přehledy o reklamacích uplatňovaných u jednotlivých výrobků.

- **Zpětnou vazbu** získávají organizace jednak od svých členů. Zjistí tak, jak jsou spokojeni s jejím fungováním a to jí pomůže předejít případným problémům interního charakteru, jednak získává zpětnou vazbu od svých zákazníků, například provedením marketingového průzkumu, na jehož základě je pak schopna vylepšit své produkty tak, aby si své nejen udržela stávající zákazníky, ale získala i nové.
- **Právní informace** jsou víceméně povinnými informacemi pro každou organizaci. Jsou to informace o tom, jak se má organizace chovat v mezích zákona, o tom, co organizaci zákon nařizuje nebo zakazuje. Pro mnohé společnosti je v rámci konkurenčního boje výhodné mít takové informace, na jejichž základě je společnost schopna určit, co ještě si může dovolit, přičemž se může pohybovat na samé hranici zákona.
- **Obchodní tajemství** je typ informace, který si podnik vysoce cení jako důležité výhody v soutěži na trhu. Obchodním tajemstvím mohou být business plány, finanční informace, seznam klientů, speciální přístroje, recepty a návody, výrobky dosud neuvedené na trh a další.

Každý podnik si samozřejmě své obchodní tajemství střeží, a to i před svými zaměstnanci. Proti zneužití se brání podepsáním smlouvy o mlčenlivosti. Navíc jsou přesně stanovena pravidla, jak zacházet s důvěrnými obchodními informacemi a kdo k nim může mít přístup (Talhiya, 2010).

2.2.3 Znalosti

Znalostí rozumíme souhrn informací zasazených do kontextu a podpořených vlastní zkušeností svého majitele. Jedná se o záležitost ryze subjektivní a bývá obtížné ji věrně vyjádřit. Na rozdíl od informace, znalost předpokládá jedince, který je jejím nositelem. Znalost je těžší získávat, přenášet i sdílet, hůře se vstřebává a chápe. Synonymem pro znalosti je anglický výraz know-how (Mládková, 2005). Příkladem znalosti v organizaci je závěr učiněný na základě analýzy grafu získaného průzkumem trhu, identifikované příčiny a následky a stanovená a předpověď dalšího

vývoje, který zaměstnanec odvodí konfrontací informací získaných z grafu se svými osobními nebo zprostředkovanými zkušenostmi.

Maria Jakubik (Jakubik, 2007) identifikovala čtyři hlediska, z nichž je nahlíženo na znalost:

- Ontologické hledisko se zabývá otázkou objektivity a subjektivity znalosti. Z jeho pohledu znalost vždy vyplývá ze souvislostí a je subjektivní.
- Gnozeologické hledisko se dívá filozoficky na povahu znalosti jako takové.
- Komoditní pohled na znalost je přístupem manažerským, kde je znalost chápána jako zboží.
- Společenské hledisko vidí dynamickou vlastnost znalostí, které vznikají během sociálních interakcí.

Podle Claire McInery (McInery, 2002) je znalost dynamická, protože se neustále mění zkušenostmi a učením. Znalost je dynamicky získávána stimulací smyslů, posloucháním a pozorováním okolí, čtením, uvědomováním si pocitů, životními zkušenostmi, a učením. Davenport a Prusak (Davenport, 1998) zase uvádějí, že znalost je daleko cennější než data nebo informace, protože je blíže akci, kterou je v tomto případě myšleno rozhodnutí nebo čin vykonaný na základě dostupných znalostí.

2.2.3.1 Různá hlediska dělení znalostí

Rozlišovány jsou dva typy znalostí: tacitní (nebo také implicitní) a explicitní. S tímto rozlišením poprvé přišel M. Polonyi v roce 1996.

- **Tacitní (implicitní) znalost** je vysoce subjektivní, obtížně vyjádřitelná slovy a bývá zakořeněná v našich zkušenostech – víme více, než umíme říci. Nositel tacitní znalosti si její existence nemusí být vědom.
- **Explicitní znalost** se naopak vyznačuje tím, že může být kodifikována. Je formálnější a systematičtější, často ji nalezneme v psané nebo kreslené podobě. Explicitní znalost má blíže k informaci (McInery, 2002; Mládková 2005).

Michael Zack (Zack, 1999) přisuzuje explicitním znalostem trojí podobu: deklarativní, procedurální a kauzální:

- **Deklarativní znalost** spočívá v popisu něčeho. Jedná se o porozumění konceptům, kategoriím a deskriptorům a je základem pro efektivní komunikaci a sdílení znalostí v organizaci.
- **Procedurální znalost** je znalost o tom, jak něco funguje. V prostředí organizace je podstatná pro efektivní koordinaci všech činností.
- **Kauzální znalost** se týká toho, proč k určitým situacím nebo jevům dochází a umožňují organizaci vytvářet strategii pro dosažení svých cílů.

Michael Zack ale nabízí ještě další rozlišení znalostí, a to podle jejich rozsahu od obecných po specifické.

- **Obecné znalosti** jsou veřejně dostupné, nezávislé na zvláštních událostech. Kontext těchto znalostí je obecně znám, a proto je poměrně snadné je komunikovat.
- **Specifické znalosti** je naopak velice nesnadné zaznamenat tak, aby byly pochopitelné pro ostatní. Vždy by měl předcházet podrobný popis a vysvětlení okolností, vztahů a kategorií (Zack, 1999).

2.2.3.2 Konverze znalostí

Vztah mezi tacitní a explicitní znalostí má dynamický charakter. V procesu předávání znalostí se průběžně mění jedna v druhou. Tento proces se nazývá konverze a má následující fáze:

Externalizace je proces, při kterém jsou tacitní znalosti vyjádřeny explicitní formou (př. analogie, metafora, model).

Internalizace je proces osvojení explicitní znalosti, která se pak stává tacitní znalostí jedince, jenž ji přijal. K internalizaci znalosti obvykle dochází praktickou činností či simulací pomocí modelů. Tutéž explicitní znalost si mohou dva lidé osvojit dvěma různými způsoby a mohou tak vzniknout dvě různé tacitní znalosti.

Kombinace je pak proces, kdy se explicitní znalost spojí s jinými explicitními znalostmi, objeví se v novém kontextu a vzniká tak znalost nová.

Socializace je tvorba tacitní znalosti na základě jiných tacitních znalostí (Mládková, 2005).

Sdílení znalostí nastává ve fázi socializace, externalizace a kombinace. Ve fázi internalizace ke sdílení zpravidla nedochází.

Výsledkem procesu konverze znalostí je také vytvoření nových znalostí, a to ve čtyřech úrovních: individuální, skupinové, organizační a inter-organizační. Během fáze socializace dochází ke sdílení znalostí na úrovni individuální a skupinové. Ve fázi externalizace jsou znalosti zaznamenány a sdíleny na úrovni skupinové a organizační. Sdílení znalostí na úrovni organizační a inter-organizační probíhá během fáze kombinace (Small, 2005-2006).

Autory procesu SECI, jak je konverze také nazývána, jsou Nonaka a Takeuchi. Zkratka je tvořena prvními písmeny anglických výrazů pro názvy jednotlivých fází.

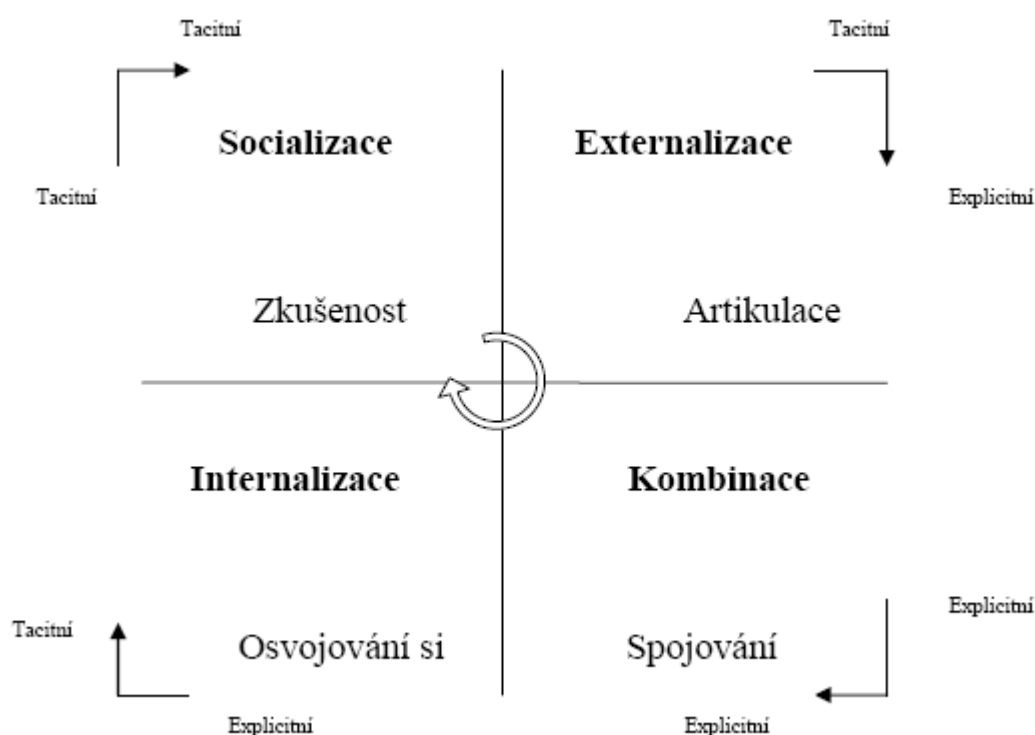


Schéma 3: Proces SECI (Mládková, 2005)

2.2.3.3 Znalost v prostředí organizace

Organizační nebo společenská znalost je souhrn individuálních, skupinových, organizačních a inter-organizačních zkušeností, hodnot, informací a expertních pohledů. Vzniká z individuální znalosti pracovníka, která vstoupí do interakce se spolupracovníky a s prostředím. Znalost jedince není pro organizaci přínosná, pokud není sdílená. Společné znalosti jsou pro organizaci nejdůležitější. Zvyšují konkurenceschopnost podniku na trhu. Při tom se nejedná o to, co se členové naučili

na školách nebo vyčetli z knih, ale o to, čemu se naučili při práci na projektech a plnění svých úkolů. Tyto znalosti činí organizaci jedinečnou (Small, 2005-2006; McInery, 2002).

Jiným výrazem užívaným pro to, co je běžně známé ve skupině lidí spojených v organizaci, je výraz kolektivní znalost, který je v literatuře též využíván pro odlišení individuální znalosti od znalosti sdílené mezi členy sociální entity (McInery, 2002).

Broadbent (1998) in McInery (2002) uvádí, že znalost se stává znalostí organizace, pokud existují procesy, při nichž se tacitní znalost mění na znalost explicitní, která může být využita všemi členy organizace při rozhodovacím procesu.

Znalost sdílená v rámci nějakého kolektivu může být podle Petera R. Monge (Monge, 1998) považována za společný majetek, pokud splňuje dvě vlastnosti:

1. členové kolektivu nemohou být vyloučeni z možnosti použít tento společný majetek, a to ani pokud k němu sami nepřispívají
2. použití tohoto majetku jedním členem kolektivu nesnižuje jeho hodnotu pro ostatní členy

Existují ale též případy, kdy kolektivní znalost znamená nevýhodu pro organizaci. Může k tomu dojít třeba v případě, že organizace jedná ilegálně. Takováto kolektivní znalost by mohla vést ke ztrátě motivace a nadšení jejích členů a případně k zániku organizace (McInery 2002).

Znalostmi v organizaci se zabývá znalostní management. V rámci znalostního managementu se objevují dva okruhy zájmu: první se zaměřuje na již existující znalosti a druhý na vyváření nových znalostí.

Podle Claire McInery (McInery, 2002) je pro znalostní management důležité rozlišovat mezi znalostí samotnou a znalostním artefaktem. Po dokončení projektu, na příklad, by měla být vytvořena závěrečná zpráva o poznatcích, jež byly během projektu učiněny. Z tohoto artefaktu pak budou moci ostatní zaměstnanci v budoucnu znalosti čerpat.

Znalost může být v organizaci použita také jako předmět obchodování, k získání výhod nebo uznání, zajištění vlastního kariérního postupu a vyšších příjmů.

Znalost je získávána aktivně a dynamicky čtením, posloucháním, pozorováním druhých, pocity a zkušenostmi. Je to proces učení. Právě dynamičnost znalosti navozuje otázku, jakým způsobem je možné ji ovládat.

Do znalostního systému organizace je třeba zahrnout též tzv. zákaznickou znalost. Také zákazníci totiž mohou do značné míry přispět svými názory a nápady, které přispívají ke zlepšení funkčnosti i vzhledu produktů a služeb. Využíváním těchto znalostí dochází ke zvyšování loajality zákazníků (Strihantiaiah, 2000).

Následující schéma podle Claire McNery (McInery, 2002) zobrazuje oběh tacitních a explicitních znalostí v organizaci a jejich přeměnu na základě externích a interních procesů.

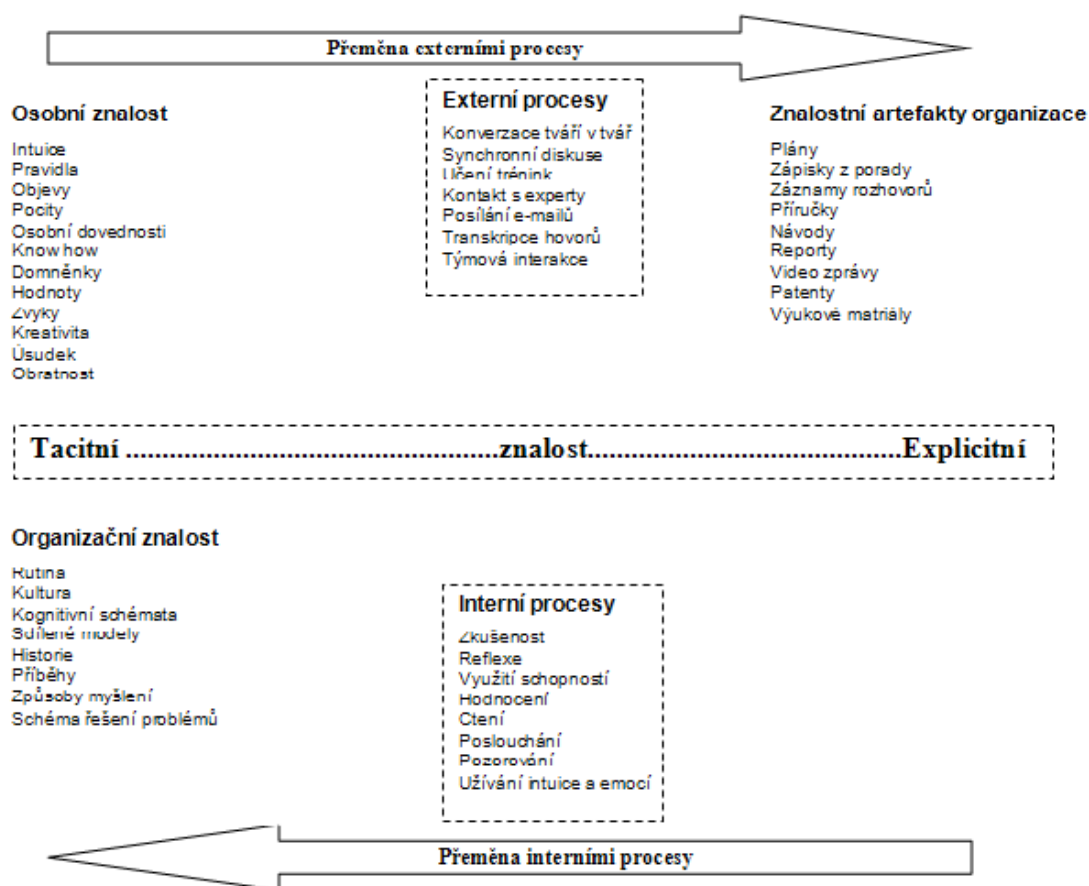


Schéma 4: Oběh tacitních a explicitních znalostí v organizaci (McInery, 2002)

2.3 *Nástroje sdílení informací a znalostí v interní komunikaci*

Každá organizace využívá množství komunikačních kanálů, a to jak formálních, tak i neformálních, kanálů, kterými informace plynou pouze shora dolů, oběma vertikálními směry nebo i horizontálně.

Milan Mikuláščík (Mikuláščík, 2003) vyjmenovává tyto komunikační kanály uplatňované v podniku:

- Rozhovor tváří v tvář
- Skupinový rozhovor – porada, týmová diskuse
- Konference, výroční zpráva, masové shromáždění, seminář
- Vzdělávání – přednáška, simulační metody, video, knihy a další vzdělávací prostředky
- Podnikové noviny a časopisy
- Nástěnky
- Externí komunikace s partnery a zákazníky
- Kolektivní vyjednávání
- Dopisy
- Písemné zprávy
- Telefonování, telefonické porady
- Faxy, telegramy, telexy
- Dotazníky, průzkum mínění
- Oběžníky, metodické pokyny, předpisy
- E-maily, internet, elektronická porada
- Činy
- Podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy, image podniku
- Reklama
- Public relations

Na některé z nich se nyní zaměříme podrobněji. Představíme i nástroje, které nejsou v souvislosti se sdílením znalostí a informací zmiňovány příliš často, ale které mohou být velice účinné. Nástrojům využívajícím informační a komunikační technologie bude věnována pozornost ve čtvrté kapitole této práce.

2.3.1 Komunikace tváří v tvář

Tento způsob komunikace je jistě nejpoužívanější ve většině organizací. Základní výhodou této formy komunikace je možnost okamžité interakce, která umožňuje předejít případným nedorozuměním a vzniku informačního šumu. Komunikace verbální je navíc doprovázena neverbální komunikací, dokreslující význam celého sdělení (Holá, 2006).

2.3.2 Porada, jednání, pohovor/rozhovor

Tyto typy komunikace mají více méně formální charakter. Mívají předem stanovený čas, místo a téma.

Účelem porady je přijetí nějakého rozhodnutí větším počtem osob, řešení problému nebo shoda na budoucích krocích. Porady bývají pořádány v pravidelných intervalech, ale není to podmínkou. Operativní porady jsou svolávány za účelem okamžitého řešení nastalé situace. Na strategických poradách se pak řeší problémy dlouhodobé.

Z konání porad se obvykle pořizují zápisy o jejich průběhu a úkolech, které vyplývají pro jednotlivé účastníky.

Jednání je obvykle vedeno za účelem navázání spolupráce, získání nějaké služby, naplnění vlastního cíle. Úspěšné jednání vyžaduje dobrou předchozí přípravu a umění vyjednávat. Výhodou vždy bývají předchozí zkušenosti.

Rozhovory a pohovory jsou vedeny za účelem získání informace nebo navázání vztahu.

V případě neformálního rozhovoru může jít o žádost o radu nebo vysvětlení. Neformální rozhovor nebývá dopředu připravován a je to velice častá forma komunikace mezi spolupracovníky.

Formální rozhovor probíhá častěji mezi nadřízeným a podřízeným nebo mezi nadřízeným a uchazečem o zaměstnání (pohovor). Předmět těchto rozhovorů bývá obvykle předem znám, jeden z účastníků je zároveň i moderátorem rozhovoru a jeho

cílem je získat informace, zpětné vazby, vyhodnocení spolupráce nebo ovlivnit druhou stranu (Holá, 2006).

2.3.3 Podnikový časopis

Pojem podnikový nebo také firemní časopis dnes zahrnuje nejen časopis určený pro zaměstnance určitého podniku, případně jejich rodiny a blízké. Zahrnuje také časopisy, které firma vydává pro své stávající i potenciální zákazníky. V tomto druhém případě je cílem takového časopisu zákazníka zaujmout, přesvědčit ho ke koupi produktu a vytvořit pozitivní vztah zákazníka k firmě. Nyní se zaměříme na první případ, tedy časopis, který je určen zaměstnancům firmy (Michlíčková, 2007).

Snahou každého podniku je docílit toho, aby byli všichni zaměstnanci dostatečně seznámeni se situací podniku, dlouhodobými i krátkodobými cíli, strategií, úspěchy a dalšími aktualitami. Pro komunikaci takovýchto informací je firemní časopis pro zaměstnance ideální. Daniel Rumpík (Rumpík, 2006) shrnuje výhody časopisu pro zaměstnance takto:

Výhodou tohoto nástroje je jeho snadná dostupnost pro všechny zaměstnance bez časového omezení i jeho snadná přenosnost (například oproti intranetu, který mohou zaměstnanci číst obvykle pouze na pracovišti a zároveň ani nemusí být vždy dostupný všem zaměstnancům, časopis může být využíván například ke krácení času v dopravních prostředcích).

Jedná se o médium s dlouholetou tradicí na českém trhu, které stále ještě dobře odolává konkurenci v podobě online periodik na internetu.

Časopis je hmatatelný, čtenář se k němu může kdykoliv vrátit. V případě dlouhodobého vydávání se pak časopis může podílet na tvorbě firemní tradice a získat jakousi prestiž, starší ročníky pak mohou nabýt dokonce sběratelské hodnoty.

Časopisy mohou působit přehledněji než články na intranetu, zejména pro starší osoby. Autoři zároveň mohou využít výrazných estetických prostředků, které mohou přehlušit i případné obsahové nedostatky.

Mezi záporné stránky, které Daniel Rumpík zmiňuje, patří vysoké náklady na výrobu časopisu, časová náročnost, zejména jedná-li se o měsíčník, personální nároky, hrozba nedostatku originálních nápadů, snížený zájem mladší generace, minimální možnost aktualizace a závislost na podpoře vedení.

Vydávání firemního periodika je přínosem zejména pro velké firmy, kdy komunikace mezi různými částmi a provozy neprobíhá na denní bázi. Odpovědnost za vydávání časopisu mívají zpravidla pracovníci Public Relations, oddělení interní komunikace, marketingového oddělení v některých případech také personální oddělení.

Obsah časopisu vždy odpovídá komunikační strategii vedení firmy. Kromě k tomu určených pracovníků nebo externích agentur, které se na tvorbě také mohou podílet, se na obsahu podílejí autorsky také samotní zaměstnanci. Cílem časopisu je totiž mimo jiné též přiblížit práci jednotlivých zaměstnanců i celých oddělení, referovat o různých událostech a nejnovějších trendech pomocí článků, reportáží i rozhovorů. Bez samotných zaměstnanců - aktérů by to tedy ani nešlo. Obsahově i formálně však příspěvky bývají zcela v režii autorů.

2.3.4 Nástěnky

Nástěnky jsou jednoduchou formou interní firemní komunikace primárně jednosměrné, ale pokud je doplněna například schránkou na dotazy a připomínky, může být i nástrojem obousměrné komunikace. Tato forma komunikace je výhodná zejména pro sdělování dlouhodobě platných informací, které by měl mít zaměstnanec neustále na paměti, nebo naopak pro informace, které se denně aktualizují (Zelená, 2007).

Podobně jako časopis jsou nástěnky vhodné pro propagaci firmy a jejích aktivit u svých zaměstnanců. Výhodou nástěnek je to, že jsou neustále na očích, nezávisle na přání zaměstnance. Fungují tedy podobně jako reklama a v teorii reklamy platí, že *„obrazové prezentace mají všeobecně větší aktivační potenciál než jiné reklamní podmínky“* (Mühlbacher, 2010).

2.3.5 Vyprávění příběhů

Vyprávění příběhů je každodenní záležitostí v lidském životě. Příběhy jsou jednoduchým a dostupným prostředkem pro sdělení složitějších myšlenek a poznatků a jsou proto výborným prostředkem pro sdílení znalostí. Příběhy pomáhají popsat aktivity nebo vztahy zaměstnanců formálně i neformálně. Cílem je přenést na ostatní zaměstnance tacitní znalost, kterou může organizace využít (International Labour Office, 2005).

Výhodou příběhů je jejich veselost, zajímavost a zapamatovatelnost. Jsou vyprávěny reálným a osobním jazykem. Komplexní věci se vyprávěním příběhů zjednoduší. Posluchači se s příběhem snadno identifikují. Příběhy nás inspirují k činům, posilují pospolitost společnosti a podporují rozvoj lidských vztahů.

Dobrý příběh je krátký, jednoduchý, ale poskytuje dostatečné informace, zapojuje vlastnosti, se kterými se lidé snadno ztotožní, je uvěřitelný a napínavý, je vyprávěn přesvědčivě a vždy končí pozitivně (International Labour Office, 2005).

Helen J. Mitchel (2005) se domnívá, že vyprávění příběhů by mohlo být prostředkem, kterým by bylo možné odstranit bariéry sdílení znalostí. Dále dodává, že aby byl příběh úspěšný, zobrazuje takové vlastnosti, které podněcují zájem a motivaci, a linie příběhu neposkytuje pouze způsob řešení problémů, ale také upozorňuje na úspěchy. Pro organizaci jsou však cenné také příběhy, jejichž předmětem je nežádoucí chování, neúspěch a jejich odůvodnění.

2.3.6 Mentorování

Mentoring probíhá mezi dvěma zaměstnanci. Mentor je zkušený zaměstnanec, která sdílí znalosti, zkušenosti a myšlenky s méně zkušeným zaměstnancem. Mentor přitom není nadřizený méně zkušeného.

Účelem mentorování je rozvoj kariéry, předání základních manažerských a vůdcovských schopností, které zaměstnance připraví na budoucí požadavky, role a odpovědnosti. Mentoring je založen na vzájemné důvěře a respektu (International Labour Office, 2005).

2.3.7 Trénování (coaching)

Na rozdíl od mentorování, cílem trénování je rozvinout nové schopnosti a dovednosti u zaměstnance. Jde o zlepšení pracovního výkonu tak, aby odpovídal cílům organizace. Kouč nezprostředkovává zaměstnanci své osobní vize, ale zaměřuje se pouze na předem určené zaměstnancovy potřeby vztahující se přímo k jeho práci (International Labour Office, 2005).

2.3.8 Průzkum mínění

Tento nástroj se obvykle využívá ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Podle Pavla Bořila (Bořil, 2006) však může být důvodem k provedení průzkumu mínění

také přání vlastníka, vyslyšení výzvy odborů nebo naopak zájem na oslabení vlivu odborů.

Úspěšnost průzkumu mínění je závislá na kvalitě použitého dotazníku. Příliš podrobný, časově náročný a nejasně formulovaný dotazník podstatně sníží návratnost odpovědí. Opomenutí některých témat však může výrazně snížit hodnotu získaných informací a znehodnotit průzkum v očích zaměstnanců. Je třeba také myslet na to, že obsah průzkumu mínění ovlivní také to, o čem si budou zaměstnanci mezi sebou povídat.

Vstřícným signálem směrem k zaměstnancům je oznámení výsledků průzkumu mínění, následná diskuse o nich a zapojení zaměstnanců do procesu přijímání opatření na základě výsledků průzkumu. Kromě prokázání dobré vůle má tímto krokem vedení také šanci ovlivnit interpretaci výsledků pozitivním směrem.

Zapojení se v zaměstnancích udržuje pocit vlivu na dění ve společnosti, spoluodpovědnosti a zajistí kladné nahlížení na provedené změny (Bořil, 2006).

3. Sdílení informací a znalostí v organizaci

Sdílení informací a znalostí je proces, při němž si jednotlivci navzájem vyměňují své informace a znalosti (explicitní a implicitní) a společně tak vytvářejí nové hodnoty. Sdílení znalostí se tedy skládá ze dvou úkonů, které vyžadují aktivní účast jedince: poskytování svých informací a znalostí a sběr informací a znalostí neboli dožadování se jich u druhých (van den Hooff, 2004).

Použijeme-li terminologii obchodu, je zde vždy osoba prodávajícího, která vlastní potřebné znalosti nebo informace, a osoba kupujícího, která informace a znalosti poptává. Ochota prodávajícího k tomu, aby se podělil o svůj "majetek", má následující příčiny:

- Důvěra – poskytovatel informací má k příjemcům naprostou důvěru a nebojí se jejich případného zneužití, ani toho, že si příjemce informace přivlastní a jeho zásluhy na úspěchu budou zamlčeny.
- Reciprocita – prodávající očekává, že v budoucnu, bude-li on poptávat nějaké informace, bude kupující ochoten mu je poskytnout.
- Dobrá pověst – poskytnutím informací získá prodávající dobrou pověst u svých kolegů, což je vždy výhodné pro spolupráci s nimi.
- Altruismus – poskytovatel informací od ostatních nic neočekává, příčinou jeho činu je pouhá dobrosrdečnost.

Sdílení znalostí má vztah k procesu mezilidské komunikace, stejně jako k procesu šíření (distribuce) informací (Žídková, 2001).

Reinout E. de Vriens (Vriens, 1998) rozděluje bariéry sdílení na méně zásadní, těmi jsou místo a čas, a bariéry zásadní, to jsou sociální rozdíly, kultura, jazyk a rozdíly v mentálním a koncepčním vnímání.

Paul Hendriks (Hendriks, 1999) definuje sdílení znalostí jako proces externalizace a internalizace. Externalizací nazývá proces, kdy osoba vlastníčí znalost tuto znalost vyjádří tak, aby byla pochopitelná pro ostatní. Účelem externalizace však nemusí být vždy sdílení znalostí a nemusí se vždy jednat o vědomý akt. Internalizace je naopak přisvojení si znalosti.

Niels-Ingvar Boer (Boer, 2002) tvrdí, že různé formy sdílení znalostí mohou být charakterizovány na základě Fiskeho teorie relačních modelů, podle kterých se řídí osobní vztahy:

- Vztahy řízené modelem obecných podílů jsou založené na rovnosti všech členů. V tomto vztahovém modelu jsou znalosti považovány za společný majetek a jsou volně sdíleny v rámci skupiny. Spíše než o čirý altruismus se jedná o očekávání blíže nespecifikované pomoci od zbytku skupiny v budoucnu.
- Vztahy řízené modelem pořadí autority jsou založené na asymetrickém uspořádání podle určité hierarchie, kde nejvýše jsou postaveni jedinci s nejvyšší autoritou. Znalost je zde projevem nadřazenosti. Čím vyšší člověk zaujímá postavení, tím lepší má přístup k informacím. Pokud se výše postavený podělí o znalost s níže postaveným, demonstruje tak svou velkorysost a očekává zvýšení své prestiže. Níže postavený sdílí znalosti s výše postaveným buď proto, že je to jeho povinnost, nebo usiluje o přízeň výše postaveného.
- Vztahy řízené modelem rovných soupeřů jsou založené na reciprocitě a rovnocenné výměně. V takto řízených vztazích ten, kdo poskytuje znalosti, očekává od druhého znalosti o stejné hodnotě. Ke sdílení dochází proto, že očekáváme stejně kvalitní znalosti, nebo proto, že jsme v minulosti znalosti obdrželi.
- Vztahy řízené modelem tržní ceny jsou založené na rozumové kalkulaci a zisku. Znalosti jsou považovány za komoditu, se kterou je možno obchodovat.

V praxi se může stát, že nedojde ke shodě na modelu, podle kterého se sdílení znalostí řídí, a nastává konflikt. Konflikt může být způsoben třemi typy nedorozumění:

- účastníci sdílení mají různou představu o charakteristice použitého modelu,
- každý účastník sdílení používá jiný model,
- organizace poskytuje prostředky pro určitý druh modelu, ale v praxi je používán model odlišný.

Také Rob Cross a Stephen P. Borgatti (Cross, 2004) se domnívají, že sběr informací, resp. jejich hledání v rámci organizace, je ovlivněno povahou tamějších sociálních vazeb. Hlavním předpokladem je povědomí o tom, kde nebo u koho potřebné informace získat. Podle Crosse a Borgattiho ale existují ještě další podstatné faktory.

Prvním důležitým faktorem je dostupnost informace. Nestačí pouze vědět, kdo informací disponuje, ale také jak se k ní včas dostat, to znamená na příklad zjistit, jakým způsobem dotyčného kontaktovat nebo jakým způsobem ho o pomoc požádat.

Dalším faktorem je ochota zdroje informací angažovat se v řešení problému. Míra angažovanosti informačního zdroje do značné míry ovlivňuje efektivitu celého aktu sdílení znalostí.

Posledním faktorem, jehož role ovšem podle Crosse a Borgattiho není zcela zásadní, je opatrnost, tedy ochota přiznat nedostatek znalostí nebo vyslovit nepodloženou domněnku či názor.

Podle teorií plánovaného chování a odůvodněné akce lidský úmysl předchází činům. Z hlediska sdílení znalostí tedy úmysl sdílet předchází sdílení samotnému.

Podle van den Hooffa a Huysmanové (van den Hooff, 2009) je přístup ke sdílení znalostí z hlediska managementu možno rozlišit na inženýrský, tj. zaměřující se na sociální, kulturní a technickou infrastrukturu, a emergentní, tj. zaměřující se na společenský kapitál organizace .

Emergentní přístup se orientuje na sociální aspekt organizace. Sdílení znalostí je založeno na sociální interakci, na osobních vztazích a spolupráci týmů. Základem je sociální kapitál. Tento pojem v sobě zahrnuje následující oblasti:

- strukturální kapitál, umožňující spojení osob s relevantními znalostmi, potřebami a otázkami,
- relační kapitál, zajišťující důvěryhodné prostředí, kde platí určitá pravidla a očekávání,
- kognitivní kapitál, poskytující společné schopnosti k dosažení jednotné interpretace a správné pochopení významu sdílené informace.

Inženýrský přístup se snaží ovlivňovat sdílení znalostí direktivně, a to zavedením vhodné strukturální, kulturní a technické infrastruktury:

- strukturní infrastrukturou rozumíme způsob, jakým organizační struktura napomáhá sdílení znalostí,
- kulturní infrastruktura vytváří pozitivní nahlížení na sdílení znalostí
- technická infrastruktura usnadňuje sdílení znalostí poskytnutím technických prostředků. Inženýrský přístup má za cíl zajistit sdílení znalostí poskytnutím prostředků.

Oba přístupy, tedy inženýrský i emergentní, se podle nich nevyklučují, ale doplňují.

Van den Hooff a Huysmanová (van den Hooff, 2006) se zabývali otázkou, do jaké míry mohou tato hlediska ovlivňovat sdílení znalostí. Jejich studie ukázala, že sdílení znalostí přímo ovlivňuje kognitivní a strukturní sociální kapitál. Dvojakost úkolů pozitivně ovlivňuje jak sdílení znalostí, tak záměr sdílet a vztahy sociálního kapitálu mají vliv pouze na úmysl sdílet znalosti, nikoliv na sdílení samotné. V oblasti inženýrské vyšlo najevo, že pouze organizační kultura ovlivňuje vztah mezi úmyslem sdílet a sdílením samotným. Naopak, přímý vliv organizační struktury a technologií prokázán nebyl. Nicméně bylo dokázáno, že řízením těchto oblastí lze výrazně podpořit sdílení znalostí vytvořením vhodných podmínek pro rozvoj sociálního kapitálu ve všech jeho rozměrech (van den Hooff, 2006).

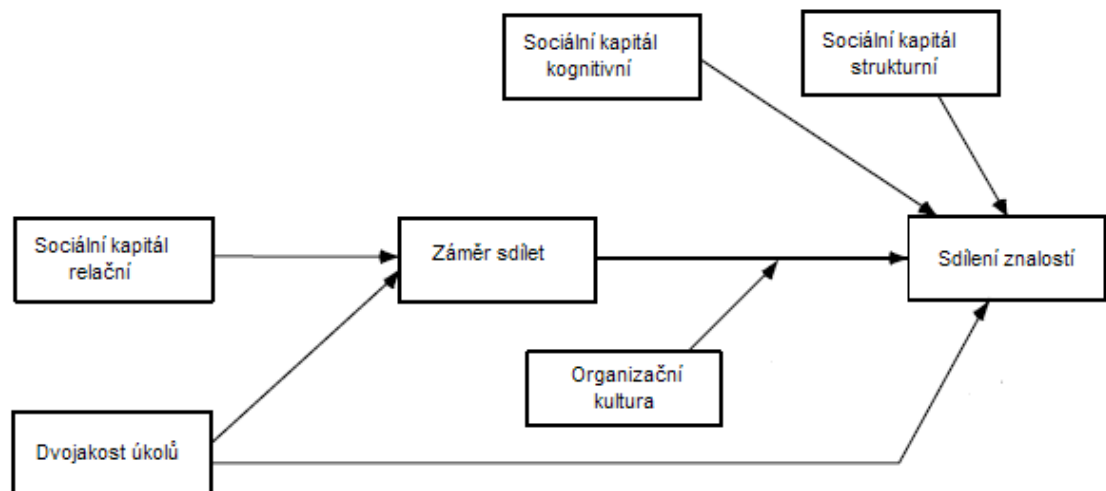


Schéma 5: Sociální kapitál a sdílení znalostí (van den Hooff, Huysman, 2006)

Řízení sdílení znalostí v organizaci je tedy složitým úkolem, jelikož je závislé primárně na sociálních aspektech organizace a nelze je přímo direktivně ovlivnit.

Sdílení znalostí nespočívá pouze v jejich přenosu, ale hlavně v jejich vytváření, jehož předpokladem je silná sociální interakce.

Součástí sdílení znalostí je též jejich kodifikace a jejich organizace v podnikovém znalostním systému. Ať už se jedná o jakýkoliv systém, způsob, jakým jsou informace kódovány, musí být srozumitelný všem, kdo je mohou potenciálně využívat.

V širším měřítku je sdílení informací a znalostí pouze jedním článkem znalostního procesu, do kterého spadá dále například vytváření informací a znalostí, identifikace informací a znalostí, sběr informací a znalostí, uspořádání informací a znalostí, používání informací a znalostí atp.

Celý znalostní proces v organizaci je možné rozdělit do tří hlavních fází. V první fázi jsou znalosti vytvářeny, sdíleny a dochází k přeměně explicitních znalostí na znalosti tacitní. Ve druhé fázi jsou znalosti využívány v praxi a v konečné třetí fázi se znalosti dostávají ven z organizace (Mládková, 2005).

Martin Schulz (Schulz, 2001) se zabýval vztahem mezi vytvářením znalostí a jejich sdílením. Přitom rozlišuje dva směry proudění znalostí:

- horizontální – znalost proudí směrem od jedné dílčí jednotky (oddělení) k jiné dílčí jednotce na stejné úrovni,
- vertikální – znalost proudí směrem od dílčí jednotky k nadřazené jednotce.

V případě horizontálního proudění nová znalost vzniká při spolupráci týmů na nižší úrovni, v případě vertikálního proudění znalost vzniká na vyšší úrovni, kde jsou shromažďovány znalosti získané od jednotek na nižší úrovni a nové znalosti tak vznikají poněkud stranou.

Martin Schulz si pokládá otázku, jak učící se dílčí jednotky v organizaci ovlivňují směr proudění znalostí buď směrem k nadřazeným nebo k rovnocenným jednotkám. Ve své studii pak došel k závěru, že nové neproověřené a unikátní poznatky a znalosti proudí směrem vertikálním, zatímco spíše běžné a očekávané znalosti proudí směrem horizontálním. Tento závěr odůvodňuje tvrzením, že nejistá významnost nebo platnost nových znalostí je posouvá vertikálně směrem k ústředí organizace, kde jsou nejlépe posouzeny. Naopak znalosti, jejichž význam je nezpochybnitelný, jsou

předávány patřičnému oddělení na stejné úrovni, aby tam byly implementovány a využity.

Nezpochybnitelné znalosti vznikají kombinováním znalostí, které již organizace vlastní, zatímco nejisté znalosti vznikají sběrem zcela nových znalostí z okolí. Z toho tedy vyplývá vztah mezi vytvářením znalostí a jejich sdílením: znalosti vytvořené kombinací stávajících znalostí jsou sdíleny horizontálně a znalosti vytvořené sběrem nových znalostí jsou sdílené vertikálně.

Niels-Ingvar Boer, (Boer, 2005) popisuje důvody pro sdílení znalostí:

1. Sdílení znalostí pro nastolení kolektivního porozumění

V každém organizačním uspořádání lidé potřebují vědět, jaký je kolektivní účel daného organizačního uspořádání a musí mít také detailní znalost o sobě a o ostatních aktérech, o jazyce a nástrojích, které se používají, o tom, jak je práce rozdělena, a o tom, jak lidé vycházejí jeden s druhým. Pro správné a efektivní fungování organizace je nezbytné, aby existovalo alespoň minimální kolektivní porozumění. Lidé mohou mít různé interpretace a porozumění pro jednotlivé komponenty systému, každý nemusí se vším souhlasit, ale musí existovat nějaká všeobecná shoda v základních oblastech, kterými jsou: subjekt (vzdělání, pracovní zkušenosti, odborné znalosti, kariérní dráha, osobní zájmy atd.), možnosti zprostředkování (znalost nástrojů, možností a způsobů jejich využití), společný cíl (znalost toho, jak je společný cíl definován a jak jsou s ním spojeny ostatní činnosti, jaký je očekávaný výsledek), rozdělení práce (znalost o tom, jak na sebe jednotlivé úkoly navazují, jak jsou alokovány, kdo je za co zodpovědný atd.), znalost aktérů (tato oblast je podobná oblasti "subjekt", ale je myšlena povrchněji, jde o to, že nikdo nemůže vidět do mysli druhých), sociální pravidla (znalost o tom, jak spolu aktéři vycházejí, jaký je využíván relační model, jaké chování je vhodné atd.).

2. Sdílení znalostí pro umožnění transformace

Sdílení znalostí v organizaci je zkoumáno jako prostředek pro výrobu produktů a služeb a není cílem samo o sobě. Druhým důvodem pro sdílení znalostí v organizaci je tedy transformace společného cíle na výsledky. Potřeba sdílet znalosti za tímto účelem je určena několika dílčími složkami systému.

První složkou je povaha, rozsah a jedinečnost cíle. Druhou složkou je způsob, jakým jsou úkoly rozděleny mezi aktéry. (Například čím méně je práce rozdělena, tím méně

je zapotřebí sdílet znalosti.) Dále všechny znalosti, které jsou v organizaci za účelem plnění cíle sdíleny, nemají stejnou důležitost. Některé znalosti jsou naprosto klíčové, zatímco jiné mohou pouze usnadňovat transformaci. Množství znalostí, které je potřeba sdílet pro uskutečnění cíle, je závislé na zkušenostech a odbornosti aktérů. Čím více zkušeností aktéři mají, tím méně znalostí je třeba sdílet.

3. Sdílení znalostí pro řešení napětí a konfliktů

Důvody ke konfliktům byly jmenovány již v předchozí části, která pojednávala o teorii relačních modelů. Jedná se o sdílení znalostí podle stejného relačního modelu, ale s různou interpretací, sdílení znalostí na základě různých relačních modelů a nepřizpůsobení technologie použitému relačnímu modelu.

Paul Hendriks (Hendriks, 1999) tvrdí, že prosté konstatování, že sdílení znalostí je přínosem pro organizaci, není tak docela pravdou. Podle něj znalostní kapitál organizace může být sdílením rozšířen, pokud lidé správně přebírají znalosti jeden od druhého, ale také poškozen, a to v případě, kdy sdílené znalosti jsou nesprávně nebo nepřesně vyjádřeny.

3.1 Faktory ovlivňující sdílení informací a znalostí

Sdílení znalostí je založeno na lidském chování. Lidskou přirozeností je nechávat si své informace a znalosti pro sebe a zároveň získat co nejvíce od druhých. Úspěch sdílení znalostí v organizaci ovlivňují faktory společné i individuální. Největší efektivita je dosažena, pokud je pozornost soustředěna na každý z nich. Vyzdvihnutí pouze jednoho z faktorů naopak nemůže efektivitu sdílení zaručit.

Eric Andriessen (Andriessen, 2006) odlišuje sdílení znalostí interpersonálně a sdílení znalostí jejich ukládáním do systému a jejich vyhledáváním v něm. Lidé jsou ochotnější podílet se o své myšlenky s ostatními než vkládat je do databáze. Přesto i v interpersonální komunikaci nastávají situace, kdy se je snaží zdržet. Co tedy člověka ovlivní v jeho rozhodnutí sdílet nebo nesdílet znalosti?

3.1.1 Komunikační prostředí

Komunikačním prostředím, nebo také komunikačním klimatem, nazýváme vnitřní prostředí organizace z hlediska výměny informací mezi lidmi prostřednictvím formálních i neformálních komunikačních sítí.

Pokud se v komunikačním prostředí vyskytují překážky, které brání volnému proudění informací, mluvíme o uzavřeném komunikačním prostředí.

Naopak prostředí, kde dochází k výměně informací plynule, a to ve vertikálním i horizontálním směru, nazýváme otevřené. V otevřeném komunikačním prostředí se zaměstnanci nebojí vyslovit svůj názor nebo navrhnout řešení svým nadřízeným ani otevřeně hovořit o důležitých rozhodnutích s ostatními zaměstnanci (Buchholz, 2001).

3.1.1.1 Charakteristiky otevřeného komunikačního prostředí

Podporující prostředí - v podporujícím prostředí je zaměstnanec ochoten podat i nepříjemnou informaci. Může se spolehnout na to, že se mu dostane podpory ze strany nadřízeného nebo vedení.

Spoluúčast – zaměstnanci musejí být ujištěni, že jejich stanovisko má váhu, že jsou rovnocennými partnery svých nadřízených.

Důvěra – otevřené komunikační prostředí musí být založeno na pravdivých informacích z věrohodných zdrojů (Buchholz, 2001).

3.1.1.2 Bariéry komunikačního prostředí

Bariéry v komunikačním prostředí jsou převážně psychologického rázu. Bývají také spojené s nepříznivou minulou zkušeností zaměstnance.

Například zaměstnanci, kteří se pohybují v otevřeném komunikačním prostředí, špatně snášejí kritiku a bojí se, že budou-li se více zapojovat do komunikace a přicházet s novými návrhy, budou častěji dotazováni na vyslovení názoru a zaujetí stanoviska, přecházejí do defenzivního chování a vytvářejí si tak své vlastní obranné bariéry.

Zaměstnanci, kteří nemají výše zmíněné problémy s psychikou mohou mít přesto tendenci nechávat si své znalosti, byť jen krátkodobě, pro sebe, jako konkurenční výhodu oproti ostatním (Buchholz, 2001).

3.1.1.3 Robertsonův model komunikačního klimatu

Ed Robertson navrhl model komunikačního klimatu, které podporuje vzájemnou lidskou interakci a zároveň je otevřený z hlediska toku informací. Prvky informační otevřenost a vzájemná podpora reflektují dva nejčastější způsoby, jakými si lidé

vysvětlují komunikaci. Informační otevřenost představuje proces přemístování informací (jejich sdílení), zatímco vzájemná podpora představuje proces vzájemné lidské interakce. Informační přiměřenost určuje, do jaké míry se shoduje informace, kterou si příjemci přáli obdržet a kterou opravdu obdrželi (Sluková, 2009).

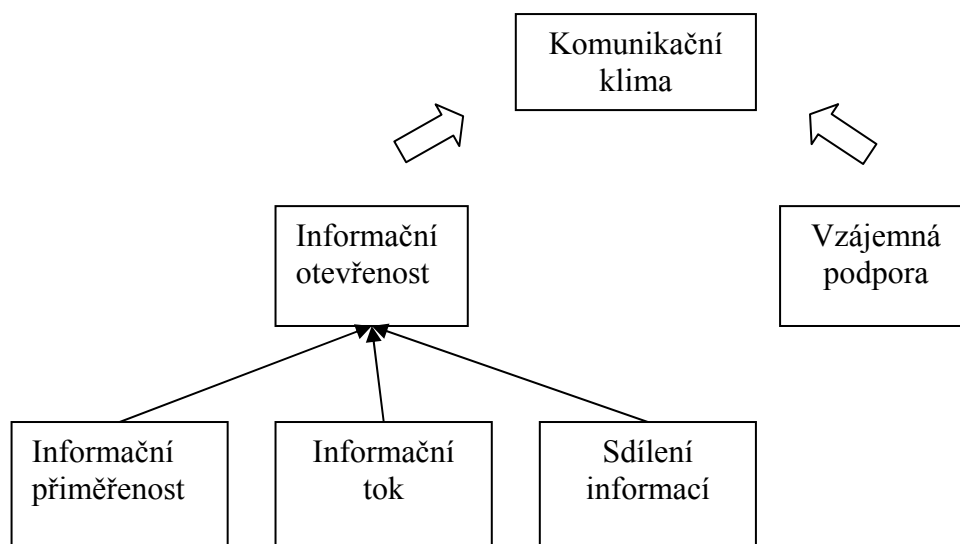


Schéma 6: Model komunikačního klimatu Eda Robertse (Sluková, 2009) Odpovědnost za organizaci

Odpovědnost za společnost a její úspěch může mít trojí charakter:

Afektivní odpovědnost je taková, kdy se jedinec identifikuje se společností a je k ní vázán citově.

Kontinuační (angl. continuance) odpovědností se nazývá stav, kdy jedinec zůstává součástí společnosti, jelikož odchod z ní je spojen s vysokými náklady.

Posledním typem odpovědnosti je odpovědnost **normativní**, která je spojována s pocitem povinnosti vůči společnosti.

Pro sdílení znalostí je nejpříhodnější afektivní odpovědnost. Taková odpovědnost vede člověka k tomu, že jsou ochotni udělat “něco navíc“, nad rámec toho, co se od něj očekává vzhledem k jeho pracovnímu zařazení.

Sdílení informací a znalostí v celé společnosti a v rámci jednoho oddělení vykazují jistou odlišnost. Pocit sounáležitosti s užší skupinou v rámci oddělení je silnější a ochota poskytovat i přijímat znalosti za účelem vytváření kolektivní znalosti je zde vyšší.

Sounáležitost s celou organizací má méně aktivní ráz. Jedinec má zájem na pozitivních výsledcích společnosti, ale necítí potřebu podílet se aktivně. Je tedy připraven přijímat informace od druhých, sám však aktivně nepřispívá k vytváření společného znalostního kapitálu (van den Hooff, 2004).

Zaměstnanci jsou spíše ochotni sdílet informace a znalosti, pokud vědí, jak je to důležité pro dosažení podnikových cílů. Předpokladem tedy je informovanost zaměstnanců o podnikové strategii. Větší povědomí o strategii a cílech podniku podněcuje i pocit odpovědnosti a větší potřebu zapojení se a přispění k co nejlepšímu výkonu.

Snaha o zaměření pozornosti zaměstnanců na strategické cíle společnosti výrazně snižují soutěživost prostředí. V soutěživém organizačním prostředí, kde se zaměstnanci, ale i týmy předhánějí v tom, kdo bude více vidět a dosáhne lepších výsledků, znamenají znalosti a informace moc a jejich sdílení se v tomto případě nejvíce podobá obchodování. Nejen že člověk není ochoten podělit se se svým "protivníkem", pokud z toho nebude mít dostatečný užitek. Může docházet také k situaci, že člověk nebude ochoten od druhého informaci přijmout, neboť si je vědom své povinnosti oplatit mu to v budoucnu stejnou měrou (van den Hooff, 2005 ; van den Hooff, 2004 ; van den Hooff, Leuw van Weenen, 2004).

3.1.2 Organizační struktura

Tradiční hierarchické struktury společnosti podporují vertikální přenos znalostí, ovšem naopak příliš nepřispívají přenosu horizontálnímu, napříč odděleními a funkcemi. Steven Walczak (Walczak, 2005) navrhuje změny v organizační struktuře, které mají potenciál překážky ve vertikálním přenosu informací odstranit.

Základem takové struktury jsou znalostní týmy, skládající se ze znalostních pracovníků z různých oddělení napříč organizací. Znalostní pracovníci sdílí znalosti v rámci svého znalostního týmu a nově nabyté znalosti pak přinášejí do svých oddělení. Pole působnosti týmů by nemělo být limitováno tím, že by mu byla přiřazena určitá problematika, jelikož by tím bylo limitováno také sdílení znalostí. Znalostní týmy by měly pokrývat všechny aspekty organizace.

Znalostní pracovníci jsou do týmů přiřazováni na základě svých tacitních znalostí a schopností. V ideálním případě znalostní pracovníci jednoho znalostního týmu pocházejí z různých prostředí a přinášejí týmu různé tacitní znalosti.

Přechod z hierarchické struktury na strukturu znalostní by mohl být poněkud problematický. Je proto výhodné vytvořit znalostní strukturu, která bude fungovat souběžně se strukturou hierarchickou.

V čele znalostního managementu stojí vedoucí znalostního oddělení (Chief Knowledge Officer), který je zodpovědný za celou jeho architekturu.

Podniky by neměly věnovat pozornost pouze zaměstnancům, kteří jsou nositeli znalostí, ale též těm, jejichž úkolem je dohlížet na jejich organizaci.

V případě hierarchické struktury by se organizace měly vyvarovat stavu, kdy informace plynou zdola směrem vzhůru, zatímco rozhodnutí a příkazy směrem opačným. Ustálení takových procesů níže postavené zaměstnance demotivuje k vyslovení vlastních hypotéz.

Stan Oliver a Kondal Reddy Kandadi (Oliver, 2006) zdůrazňují, že spíše než vytvářet pozice ve struktuře, které budou mít úkoly spojené pouze s managementem znalostí, je lepší přiřazovat jednotlivé funkce a role z této oblasti zaměstnancům na pozicích, kde se věnují hlavním obchodním aktivitám. Tato hybridní struktura umožní začlenit programy z oblasti managementu znalostí do provozu organizace.

3.1.3 Kultura společnosti

Kulturou společnosti rozumíme obecný systém norem a hodnot toho, jak to v dané společnosti chodí, jaký druh organizace to je a jakým způsobem pracuje. Konkrétní firemní kulturu je možno charakterizovat pomocí různých vlastností. V odborné literatuře se často vyskytuje pojem “znalostní kultura společnosti“. Jedná se o specifický typ kultury, která vytváří příznivé prostředí pro sdílení znalostí (McInery, 2002).

Tato podpora může být ve formě rozmístění malých zasedacích místností, kde dochází k nerušeným rozhovorům mezi zaměstnanci, nebo také méně formálních míst, kde se mohou zaměstnanci sejít mimo své kanceláře. Příkladem jsou kavárny nebo různá zákoutí s pohovkami a křesly pro odreagování se. Výskyt takových míst zvyšuje pravděpodobnost setkávání zaměstnanců z různých oddělení organizace. Pokud jsou tato místa navíc vybavena také poznámkovými bloky, přípojkami k internetu a dalšími pomůckami, zvyšuje se pravděpodobnost, že budou zaměstnanci během svých setkání probírat témata směřující ku prospěchu organizace (Oliver, 2006).

Dále je prospěšné pořádat místní semináře, oceňovat ty, jež se snaží podělit se s ostatními o své znalosti a učit je. Vědomí, že se člověk nachází v prostředí, které dokáže ocenit sdílení znalostí a předané znalosti efektivně využít, přesvědčí zaměstnance, aby tak činil.

Důležité je také vytvářet prostředí důvěry, která by umožnila členům mluvit zcela otevřeně. Důvěra je pak ještě více potřebná v případě, že spolupracuje virtuálně, to znamená, jednotliví členové spolupracují na dálku a nemají možnost se navzájem kontrolovat (McInery, 2002).

Oliver a Kandadi (Oliver, 2006) zdůrazňují význam podpory formování tzv. communities of practice (CoP) v organizaci. Tento termín nemá v českém jazyce ustálený ekvivalent, často je ponecháván v anglickém znění nebo je překládán jako znalostní komunity. Jedná se o seskupení lidí, které spojují společné činnosti a zájmy. Průzkum ukázal, že v organizacích, kde byly CoP zavedeny, zaměstnanci vnímali posílení znalostní kultury.

V rámci organizace mohou fungovat CoP jak formálně, kdy jsou obvykle založeny na základě projektové spolupráce, tak neformálně, kdy obvykle vznikají na základě individuálních zkušeností a dovedností. CoP mohou také překročit hranici organizace a vzít mezi sebe osoby zvenčí.

Richard McDermott a Carla O'Dell (McDermorr, 2001) provedli průzkum mezi společnostmi, které jsou úspěšné v oblasti sdílení znalostí, a shrnuli několik zásad pro úspěšnou znalostní kulturu společnosti:

1. Pro vytvoření znalostní kultury je třeba zdůraznit spojitost mezi sdílením znalostí a skutečnými obchodními cíli, problémy a výsledky.
2. Je důležitější vzít v úvahu celkový styl vlastní společnosti, než kopírovat praktiky užívané v jiných společnostech. Ze sdílení znalostí je třeba udělat přirozený postup, který bude ladit se stylem společnosti.
3. Je dobré spojit sdílení znalostí s široce udržovanými hodnotami společnosti. Lidé většinou nebudou sdílet myšlenky a pohledy jen proto, že je to správné. Je třeba apelovat na cosi hlubšího.
4. Lidské sítě jsou jedním z klíčových nositelů sdílení znalostí. Pro vytvoření znalostní kultury je dobré stávající sítě podporovat.

5. Prospěšné je přivést do společnosti osoby, které již jsou navyklé své myšlenky a nápady sdílet, a požádat vlivné manažery i jiné osoby, aby podporovali, nebo přímo vyžadovali po lidech sdílení znalostí.
6. Sdílení znalostí by mělo být zabudováno do běžného pracovního hodnocení.

3.1.4 Management

Vliv na sdílení znalostí může mít také jeho podpora ze strany vedení společnosti. Zásah ovšem musí být spíše ve formě povzbuzení než nařízení. Zaměstnanci mohou získat návrhy co a jak sdílet s kolegy, ale finální rozhodnutí bude vždy na nich samých, sdílení musí být dobrovolné. Zájem vedení společnosti na sdílení znalostí může být vyjádřen pomocí symbolů, jakými jsou objekty, činy nebo vztahy, které vyprovokují k akci.

Takovým symbolem mohou být technologie. Pokud společnost obětuje nemalé náklady na pořízení a implementaci technologie pro usnadnění sdílení znalostí mezi zaměstnanci, může být tento akt interpretován jako signál podpory této myšlenky (Connelly, 2000).

Oliver a Kanadadi (Oliver, 2006) na základě průzkumu zjistili, že zatímco nejvyšší management hraje roli důležitou, střední a nižší management má úlohu zásadní v podpoře znalostní kultury organizace. Pokud totiž nejvyšší vedení zavede program podporující práci se znalostmi v organizaci a tento program není podporován všemi manažery jednotlivých divizí a jejich dílčích jednotek, nemůže být program úspěšně implementován v rámci organizace. Na druhou stranu jsou manažeři jednotlivých divizí schopni úspěšně vyvíjet podobné aktivity bez zásahu nejvyššího vedení.

Z průzkumu Olivera a Kanadadiho vyplynuly vlastnosti manažera, který podporuje vytváření prostředí vhodného ke sdílení znalostí. Takový manažer povzbuzuje podřízené, optimálně využívá zdroje, je otevřený změnám a experimentům, posiluje důvěru, je tolerantní k chybám a svým podřízeným nastavuje dlouhodobé cíle.

3.1.5 Motivace

Peter Marks (Marks, 2008) považuje znalosti za veřejný majetek organizace dostupný všem jejím členům bez ohledu na to, zda sami svými soukromými znalostmi přispívají nebo ne. Je tedy na managementu, aby své zaměstnance ke

sdílení znalostí přiměl. Sdílení znalostí v organizaci nelze dosáhnout donucením. Její členové musí být především dobře motivováni.

Motivovat členy organizace ke sdílení znalostí je nelehkým úkolem. Zejména jednali se o organizační prostředí, kde panuje přílišná soutěživost a rivalita mezi jednotlivými členy. To znamená, že každý je hodnocen za své vlastní výkony a má definovány své vlastní cíle. V takovém prostředí obvykle chybí vzájemná důvěra a otevřenost. Ochota jedince poskytovat své znalosti ostatním představuje oslabení jeho postavení v organizaci a ztrátu výhod před ostatními. Naopak, je zde silná ochota přijímat znalosti ostatních a zvýšit tak schopnost jim konkurovat. Proto je třeba snižovat míru soutěživosti v organizačním prostředí. Dobrým prostředkem je stanovení kolektivních cílů, které vyžadují spolupráci jednotlivců a motivuje je k poskytování svých znalostí ku prospěchu společného cíle, jehož dosažení přinese výhody všem.

Motivací může být též úspora času, účast na užitečném a zajímavém dialogu, v některých případech je pak poskytovatel znalostí považován za experta. Zaměstnanec také lépe “zapadne“ do pracovního kolektivu, získá uznání a respekt kolegů (van den Hooff, 2005 ; van den Hooff a Ridder, 2004).

3.1.6.1 Vnitřní a vnější motivace

Jsou definovány dva druhy motivace: vnější a vnitřní. Vnější motivace je zaměřena na příčiny směřující k nějakému cíli, kterým mohou být například odměny nebo výhody. O vnitřní motivaci se jedná v případě, že určitá činnost je vyvolávána pocitem radosti a vnitřním uspokojením z ní vyplývajícím. Ovlivnit vnitřní motivaci je složitější a výsledek je nejistý. Vnitřní motivace je potřebná pro práci vyžadující kreativitu, práce motivovaná z vnějšku naopak inklinuje spíše ke stereotypu. Podle E. L. Deci a R. Flaste (Deci, 1995) je práce motivovaná z vnějšku povrchnější než práce motivovaná vnitřně. Pokud vnější motivace nezahrnuje kompletní “balík“ přiřazených úkolů, je nebezpečí, že bude veškeré pracovní úsilí směřováno právě k těm úkolům, které jsou předmětem externí motivace.

Margit Osterloh Bruno S. Frey (Osterloh, 2000) došli k závěru, že vnitřní motivace je důležitá pro sdílení tacitních znalostí. Sdílení tacitních znalostí totiž není dost dobře možné sledovat a hodnotit výkony jednotlivých zaměstnanců v tomto ohledu.

Naopak sdílení explicitních znalostí je takto sledovatelné a hodnotitelné a může být proto odměňováno. Zaměstnanec je tedy motivován externě.

V podobném duchu je tvrzení Erica Adriessena (Andriessen, 2006), že odměňováno bývá spíše zaznamenávání a ukládání informací do databází, jejich zveřejňování na intranetu atp. Tato činnost je totiž snáz odhalitelná a hodnotitelná. Sdílení znalostí v interpersonální komunikaci naopak nelze dost dobře odhalit a nějakým způsobem změřit a ohodnotit, motivace k němu tedy musí být vnitřní.

3.1.6.2 Odměňování jako vnější motivace ke sdílení znalostí

Sdílení znalostí v rámci formální komunikace:

Formální komunikace se odehrává mezi spolupracovníky jedné pracovní skupiny i napříč odděleními. Typickým příkladem jsou pravidelné porady.

V případě rady oddělení lze uvažovat o odměňování jednotlivce za sdílení znalostí, jelikož vedoucí má vždy možnost posoudit, jakým způsobem a v jaké míře se zaměstnanec na sdílení znalostí podílí. Toto kritérium se též může objevit v hodnocení výkonu zaměstnance, kde bude vyjádřeno pomocí stupnice.

Odměňování celého týmu, které bude nepřímo záviset na sdílení znalostí, bude tým spíše motivovat ke sdílení. Jedná se o stanovení cílů a úkolů pro celý tým. Jednotlivci jsou poté hodnoceni na základě výsledků celého týmu a to je motivuje k vyšší míře spolupráce, a to i v oblasti sdílení znalostí.

Sdílení informací v rámci neformální komunikace:

V případě neformální komunikace je složité výkony jednotlivců hodnotit a oceňovat je. Pro tento druh komunikace nejsou nastavena žádná pravidla. Ten, kdo v tomto případě dává své znalosti k dispozici, si nemůže být jist, zda a kdy se mu tento vklad vrátí.

Pro sdílení znalostí neformální cestou je důležitá důvěra v rámci kolektivu. Vzájemná důvěra napomáhá spolupráci a tím také zvyšuje ochotu podělit se o své znalosti.

Neméně důležitá je také důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tuto důvěru může značně posílit spravedlivé procesy ve společnosti, zejména pak procesy, které vedou k odměňování zaměstnanců.

Odměna zaměstnanců přitom nemusí být pouze peněžítá, tedy ve formě zvýšené mzdy nebo bonusu. Zaměstnanci mohou být motivováni také možností kariérního postupu nebo jistoty zaměstnání (Bartol, 2002).

3.1.6.3 Reciproční výhody jako vnější motivace k sdílení znalostí

Předmětem výměny mohou být vedle ekonomických zdrojů, které jsou zmiňovány výše, sociální hodnoty, jakými jsou například úcta, status nebo důvěryhodnost. Uplatňování zásad reciprocity je pro jednotlivce vstupujícího do sociální interakce výhodou, kdy poskytnutí informací více méně automaticky předpokládá budoucí právo na získání jiných informací. Poskytování informací samo o sobě může představovat určité náklady a tak s povědomím o reciprocitě je jednatel více ochoten účastnit se sdílení a navázat dlouhodobější spolupráci v tomto ohledu (Bartol, 2002).

Molm, Takahashi a Peterson (Molm, 2000) definují akt reciprocity jako poskytování informací bez vyjednávání o podmínkách a bez povědomí o tom, kdy a zda vůbec k reciprocitě dojde.

3.1.6.4 Vnitřní motivace

Hsiu-Fen Lin (HSIU-FEN, 2007) považuje za hlavní zdroje vnitřní motivace důvěru ve vlastní výkonnost a potěšení z pomáhání druhým.

V prvním případě hraje roli potřeba zaměstnance potvrdit se své schopnosti a své místo v pracovním prostředí. Zaměstnanci, kteří věří v to, že jejich znalosti mohou přispět k plnění cílů společnosti mají pozitivní postoj ke sdílení znalostí.

Ve druhém případě je motivací altruismus. Zaměstnanci, kteří mají radost z pomoci druhým a rádi se zapojují do řešení úkolů, jsou více nakloněni sdílení znalostí.

3.1.6.5 Kritika vnější motivace

Frederic Herzberg se domnívá, že finanční odměny a další vnější faktory napomáhají zejména vyhnout se demotivaci, ale jejich vliv na podporu motivace zaměstnanců je malý. Přítomnost těchto faktorů nemotivuje k požadovanému chování, ale jejich nepřítomnost motivaci snižuje. Nazývá je „hygienickými faktory“. Daleko úspěšnější jsou podle něj vnější motivační faktory, jako je práce samotná, uznání a reputace (Adriessen, 2006). S Herzbergovým tvrzením se shodují také Oliver a Kanadadi

(Oliver, 2006), kteří na základě průzkumu zjistili, že nepřímá odměna v podobě ocenění a uznání je lepší než odměna finanční.

Poněkud větší kritiku si materiální odměny za sdílení znalostí vysloužilo od Erica Adriessena (Adriessen, 2006). Jeho průzkum ukázal, že takový typ odměn má pouze krátkodobý, dočasný efekt. Pokud by navíc bylo vyplácení odměn zrušeno, ustala by také snaha o sdílení znalostí.

Odměňování by mohlo též vyvolat nežádoucí chování od zaměstnanců. Sdílení by například mohlo být omezeno pouze na případy, kdy může být očekávána odměna. Možné riziko představuje také snížení kvality sdílených informací a sdílení neúplných nebo zastaralých informací. V neposlední řadě by mohla převládat tendence podat pouze část informace, získat odměnu, a poté další část a další odměnu.

Adriessen nicméně odměňování přímo neztrácuje. V některých případech z praxe totiž byla úspěšnost odměn zaznamenána. Záleží tedy vždy na charakteru dané organizace.

Enno Siemsen (Siemsen, 2008) poukazuje na fakt, že motivace má pouze omezený vliv na sdílení znalostí. Ve své práci se zajímal o motivaci a její vliv na sdílení znalostí zasazenou v širším rámci spolu s příležitostí a schopností sdílet. Motivace hraje stále ústřední roli. V určitých situacích však její vliv dostatečný není, resp. nemusí být žádný. Tyto situace nastávají, pokud zároveň chybí příležitost nebo schopnosti k tomuto úkonu.

Pokud zaměstnanec nemá dostatečné schopnosti ke sdílení znalostí, může se také snižovat jeho motivace. Sdílení pro něj představuje složitý úkol se sníženou šancí na úspěch. Zároveň je zde riziko, že ani spolupracovníci nebudou ochotni od něj znalosti získávat.

Motivace spolu se schopností a příležitostí sdílet jsou tři faktory, které musí být přítomny. Nepřítomnost kteréhokoliv z těchto tří faktorů totiž snižuje šance na dobrý výsledek.

3.1.6 Vztahy na pracovišti

Podle Hany Maříkové (Maříkové, 2010) existují čtyři typy atmosféry a vztahů na pracovišti:

1. Přátelská až důvěrná atmosféra
2. Dobrá spolupráce bez osobní blízkosti
3. Chladné, neosobní vztahy
4. Atmosféra plná napětí a konfliktů

Vnímání atmosféry úzce souvisí s mírou vzájemné pomoci mezi kolegy. Nejvyšší stupeň vzájemné pomoci panuje v přátelské a důvěrné pracovní atmosféře. Na vzájemnou pomoc se také mohou spolehnout kolegové na pracovišti, kde probíhá dobrá spolupráce bez osobní blízkosti. V posledních dvou případech, tedy v prostředí plném chladných, neosobních vztahů, nebo dokonce napětí a konfliktů vzájemná pomoc téměř nevyskytuje.

Giacarlo Spagnolo (Spagnolo, 1999) se zabývala teorií vlivu sociálních vazeb na schopnosti spolupráce členů týmu na pracovišti založené na vazbě mezi sociálními a pracovními vztahy. Základní myšlenka této teorie říká, že dlouhodobé sociální vztahy mezi členy týmu jsou opakovanými strategickými interakcemi, které směřují k pracovní strategické interakci.

Sociální vztah je zde protikladem pracovního vztahu, tedy označuje společné aktivity, které se přímo nevztahují k práci.

V zájmu každé organizace je přenášet důvěru pramenící ze sociálních vazeb do pracovních vztahů. Častým a typickým nástrojem pro posilování sociálních vztahů mezi zaměstnanci jsou Team buildingy.

3.1.7 Charakterové vlastnosti

Vliv charakterových vlastností člověka na sdílení informací a znalostí byl předmětem zkoumání Kurta Matzlera (Matzler, 2008).

Pro svůj výzkum vybrali tři charakterové vlastnosti: přívětivost, svědomitost a otevřenost.

- Přívětivost je charakterizována vřelostí, altruismem, solidárností, zdvořilostí nebo snahou být nápomocen. Takový člověk se snaží okolo sebe udržovat dobré vztahy. Všechny tyto vlastnosti pozitivně ovlivňují sdílení informací a znalostí.

- Svědomitý člověk je také spolehlivý, zodpovědný, pracovitý a zaměřený na výsledky. V organizaci pak obvykle odvádí takovou práci, jaká se od něj očekává. Jelikož sdílení znalostí je právě jedna z věcí, která se od zaměstnanců očekává, má také svědomitost pozitivní vliv na sdílení.
- Otevřenost v sobě ukrývá zvědavost, zálibu v pestrosti, zaměření se na vnitřní pocity a originalitu. Otevřený člověk mívá kladný přístup k učení se novým věcem a získávání nových zkušeností. I tato vlastnost tedy bude mít pozitivní vliv na sdílení znalostí.

Tyto poznatky jsou využitelné zejména v personalistice při výběru zaměstnanců, kdy jsou uchazeči o určité pozice podrobeni osobnostním testům.

3.1.8 Postoje ke sdílení

Jen-Te Yang (Yang, 2008) se zabýval tím, jaký vliv na sdílení znalostí mají individuální postoje. Konkrétně si kladl tuto otázku ve vztahu k učení, ukládání znalostí a jejich sdílení. Dále bral do úvahy také schopnosti jednotlivce a to, jak zaměstnanci nakládají se znalostmi poté, co je získají.

Učení umožňuje organizacím vytvářet nové znalosti a díky nim měnit a vylepšovat strategii a politiku organizace. Po získání znalostí učením by mělo vždy následovat jejich ukládání a sdílení.

Jen-Te Yang zjistil, že kladný postoj k učení a sdílení má pozitivní vliv na sdílení znalostí, zatímco kladný postoj k ukládání a individuální schopnosti ovlivňují sdílení pouze v menší míře.

Výzkum, podle Vriense, van den Hooffa a Riddera (Vriens, 2006) ukázal, že styl komunikace a vnímání své vlastní práce má vliv na sdílení informací, a to prostřednictvím postojů ke sdílení znalostí.

Bart van den Hooff, J. A. de Ridder a E.J. Aukema (van den Hooff, Ridder, Aukema, 2004) rozlišují dva postoje při sdílení znalostí: ochota a horlivost. V prvním případě jde o míru ochoty podělit se o své znalosti s ostatními členy kolektivu. Ochota sdílet na jedné straně předpokládá ochotu sdílet i na straně druhé. Člověk bude méně ochoten sdílet znalosti v případě, že nebude mít jistotu, že ostatní členové kolektivu budou činit stejně. V případě druhém, tedy horlivosti, sdílení tímto očekáváním doprovázeno není. Sdílení není vyprovokováno příjemci informací, ale tématem

samým. Horlivost očekává na oplátku uznání okolí a zvýšenou reputaci. Ochota při sdílení znalostí je charakteristická pro prostředí s vysokou mírou kolektivního chování, horlivost je naopak znakem prostředím více individualistickým.

Podle výše zmíněného výzkumu má na ochotu vliv přívětivost členů týmu, jejich extroverze, spokojenost s prací jako takovou a spokojenost s vlastními výsledky. Pro horlivost jsou určující tytéž faktory jako pro ochotu kromě přívětivosti členů týmu. Oboje, ochota i horlivost, mají vztah k poskytování i sběru informací. Tyto vztahy jsou znázorněny na následujícím grafu.

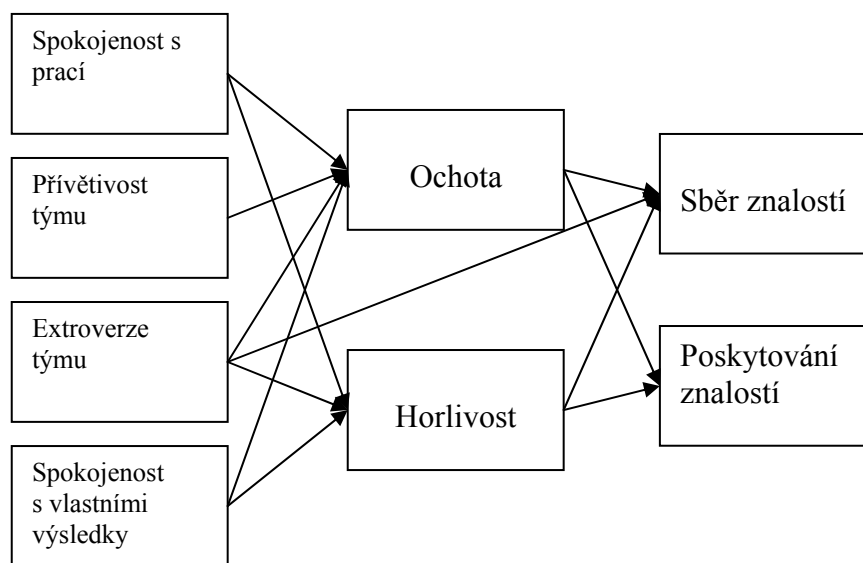


Schéma 7: Model vlivu stylu komunikace a vnímání vlastní práce na postoj ke sdílení (Vriens, 2006)

Oliver a Kandadi (Oliver, 2006) uvádějí, že posuzování postoje ke sdílení znalostí by mělo být součástí náborové fáze organizace. Přijetím zaměstnanců s pozitivními postoji ke sdílení může být pozitivně ovlivňována celá znalostní kultura organizace. Oliver a Kandadi ovšem konstatují, že ačkoliv většina respondentů během výzkumu uznala význam tohoto faktoru, pouze jeden z nich své kandidáty podrobuje analýze jejich postoje ke sdílení.

3.1.9 Pracovní náplň

Za identifikaci veškerých pracovních úkolů a jejich rozdělení mezi zaměstnance, resp. pracovní pozice, odpovídají pracovníci oddělení řízení lidských zdrojů v organizaci. Nicolai J. Foss (Foss, 2009) se snažil zjistit, jak pracovní náplň ovlivňuje motivaci zaměstnance a skrze ni pak sdílení znalostí.

Pro účely výzkumu byly vymezeny tři charakteristiky pracovní náplně, které mají vliv na pracovní motivaci.

- Autonomie, neboli míra samostatnosti, se kterou může pracovník rozhodovat o tom, kdy a jakým způsobem bude plnit své úkoly. Tato charakteristika pracovní náplně ovlivňuje vnitřní motivaci ke sdílení znalostí.
- Identita pracovní náplně dává pracovníkovi příležitost vykonávat úkoly od začátku až do konce. Čím větší část úkolu člověk vykonává samostatně, tím větší je pro něj smysluplnost jeho práce. Identita pracovní náplně ovlivňuje introjekční motivaci, o které jsme se zatím nezmínili. Spočívá v tom, že si člověk přisvojí externí požadavky a pravidla, podle kterých se nadále řídí. Jedná podle toho, jak si myslí, že okolí chce, aby jednal.
- Zpětná vazba vypovídá o tom, jak často pracovník získává přímé hodnocení vykonané práce. Míra zpětné vazby ovlivňuje externí motivaci.

Všechny tři typy motivace mají vliv jak na předávání znalostí, tak na jejich získávání, ale ne vždy stejně silný. Zatímco vnitřní motivace má velice silný pozitivní vliv na předávání znalostí a introjekční motivace předávání ovlivňuje jen mírně, ale také pozitivně, externí motivace má na předávání znalostí vliv negativní. Autor se domnívá, že tento jev by mohl být způsobem tím, že zaměstnanec motivovaný vnějšími odměnami se pouze podělí o množství znalostí dostačující k získání odměny. Co se týče získávání znalostí, výrazný vliv na tuto činnost má pouze motivace vnitřní. Ve všech třech případech je ale vliv pozitivní.

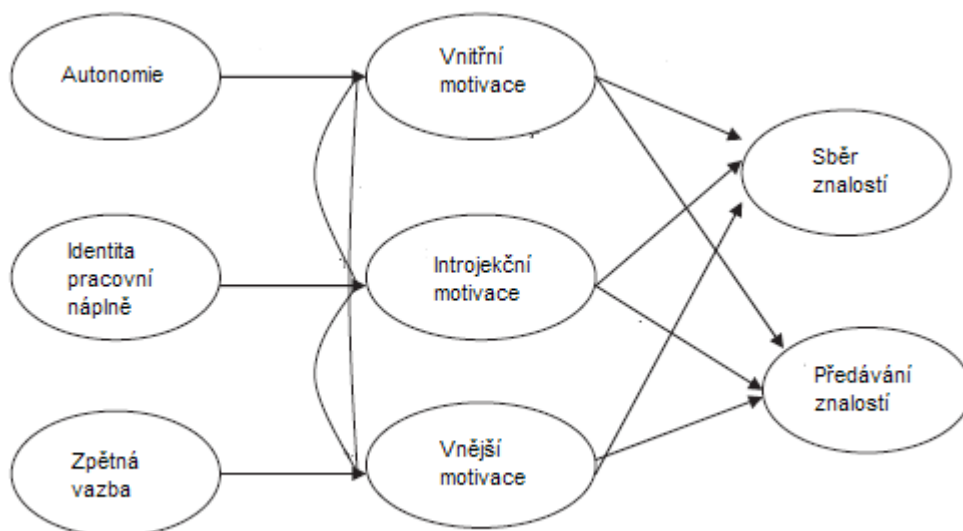


Schéma 8" Model vztahu pracovní náplně (Foss, 2009)

3.1.10 Úroveň odbornosti

Každý člověk v organizaci má jinou úroveň své odbornosti. Tato úroveň závisí na zkušenostech, zájmu, komplexnosti úkolů a produktivitě:

- Učeň se učí následováním existujících procesů a pravidel. Jeho chápání procesů je převážně rozumové, intuici využívá minimálně.
- Amatér se opírá obvykle o nastudovanou teorii. Je schopen rozumět pravidelným, rutinním procesům a z nich se učit.
- Profesionál zná různé detaily a je schopen si poradit s drobnými úpravami.
- Specialista získal mnoho zkušeností v různých situacích, na nichž je vystavena jeho rozsáhlá odbornost. Specialista si umí poradit i s velice neobvyklými případy.
- Expert disponuje všemi dostupnými znalostmi. Navíc se může plně spolehnout na svou intuici.

Podle Paula van den Brinka (van den Brink, 2003) by toto rozlišení úrovní odbornosti mělo napomoci procesu sdílení znalostí v organizaci. Sdílení znalostí totiž může být přizpůsobeno odbornosti zainteresovaných osob. Například sdílení znalostí mezi profesionálem a amatérem by mělo být přínosnější než mezi expertem a učněm, protože jejich úroveň odbornosti se navzájem tolik neliší.

Díky takovému rozlišení může být také nastavena odpovědnost, kterou daná osoba má v procesu sdílení znalostí: expert bude mít více odpovědnosti než učeň, protože z jeho znalostí může profitovat více lidí.

3.1.11 Alokace času

Oliver a Kandani (Oliver, 2006) na základě průzkumu zjistili, že pro sdílení znalostí je důležitým faktorem alokace času, tedy vyhrazení určitého časového pásma. Významnou roli přitom hrají týmoví vůdci a manažeři. Z průzkumu vyplynulo, že manažeři, kteří se zaměřují na krátkodobé cíle a jejich plnění, neumožňují zaměstnancům vyhradit si čas pro vytváření znalostí a jejich sdílení.

Také Amrit Tiwana a Ashley Bush (Tiwana, 2001) ve vztahu k sociální výměně zmiňují, že potenciální přispěvatelé do diskusí jsou ochotni přispívat pouze tehdy, pokud jejich časová investice bude vykompenzována.

Steffen Bayer a David Gann (Bayer, 2006) tvrdí, že ve společnostech, jejichž základem je projektová práce, časová tíseň doprovázená zvýšenou autonomií pracovníků často působí jako brzda přenosu znalostí nabytých během práce na projektu do znalostní báze organizace.

Riikka Antikainen a Antti Lönnqvist (Antikainen, 2006) se dívali na produktivitu práce ve spojení se sdílením znalostí a času této činnosti věnovanému. Čekání na informaci nebo její hledání přirovnávají k dělníkovi, který čeká na materiál, s nímž by mohl dále pracovat. To samozřejmě snižuje efektivitu práce. V případě zaměstnance, který pracuje se znalostmi, jejichž charakter je nemateriální, a hledání informací a znalostí je tedy součástí jeho pracovní náplně, je navíc složité sledovat, kolik času zaměstnanec touto činností celkově stráví. Čas strávený sběrem znalostí pozitivně ovlivňuje kvalitu práce, na druhou stranu ale snižuje její produktivitu, protože práce celkově trvá déle. Je tedy třeba nalézt rovnováhu mezi kvalitou a kvantitou a podle toho alokovat čas pro shromažďování informací a znalostí.

3.1.12 Evaluační model

Hsiu-Fen, Hsuan-Shih a Wei (Hsiu-Fen, 2009) vyzdvihli 4 hlavní oblasti ovlivňující sdílení znalostí, které dále strukturovali tak, že získali celkem 16 základních faktorů, na které by se měli manažeři společností zaměřovat:

- Oblast 1: Firemní struktura - Sociální sítě, vzájemná důvěra, znalostní kultura, orientace se na učení, odměňování
- Oblast 2: Motivace zaměstnanců – reciprocita, znalostní samostatnost, radost z pomáhání druhým, reputace
- Oblast 3: Vedení – vize a cíle, podpora top managementu, výzvy top managementu, otevřené vůdcovské klima
- Oblast 4: Informační technologie – technologická infrastruktura, užívání databází, znalostní sítě.

Dále vytvořili evaluační model, který určí relativní váhu vlivu každého z faktorů. Tento model pak poslouží k určení klíčových faktorů, na které se má vedení společnosti zaměřit pro nalezení správné politiky pro podporu sdílení znalostí.

Z konkrétní aplikace evaluačního modelu vyplývá, že vedení podniku by se zejména mělo zaměřit na budování důvěry mezi zaměstnanci v jednotlivých pracovních týmech a posilovat pozitivní sociální vazby ještě před zahájením iniciativ na podporu sdílení. Je důležité vytvořit organizační klima, kde bude udržována vzájemná důvěra, schopnost organizace učit se a systém odměn pro navození sdílení znalostí. Dále, protože sdílení znalostí může fungovat pouze tehdy, jsou-li k tomu zaměstnanci ochotní, je třeba zaměřit se na vnímání znalostní soběstačnosti u klíčových znalostních pracovníků a dát jim najevo, že sdílením svých znalostí výrazně přispějí celé společnosti. Navíc by se mělo vedení zaměřit na pozitivní postoje k sociální výměně (reciproční altruismus, radost z pomáhání druhým, budování reputace), která předchází sdílení znalostí.

4. Informační a komunikační technologie

V procesu sdílení znalostí hraje důležitou roli komunikace prostřednictvím informačních a komunikačních technologií (ICT – z anglického Information and Communication Technology). Pojem ICT v sobě zahrnuje veškeré formy komunikace prováděné prostřednictvím informačních technologií. Tyto technologie mají vliv jednak na efektivitu komunikace, tj. umožňují překonání hranic, času i prostoru, jednak do značné míry ovlivňují sociální klima v organizaci tím, že poskytují pouze omezenou míru sociální interakce.

4.1 Vývoj a trendy v ICT

Historie ICT sahá až do 50. a 60. let 20. století, kdy se začaly používat sálové počítače. Nejprve ve vědeckých laboratořích, později se rozšířily do soukromého sektoru v největších podnicích. V 70. a 80. letech se rozšířily osobní počítače a jejich síťová propojení. Síťové propojení však zažilo největší rozvoj až v 90. letech, kdy byl uvolněn internet pro komerční účely. Ještě starší než internet je ve skutečnosti elektronická pošta, jejíž vznik se datuje rokem 1965 (Rostecký, 2010).

Používání ICT je dnes již samozřejmostí pro každý podnik a nemůže být tedy sám o sobě považován za konkurenční výhodu. Konkurenční výhodou však může zcela jistě být propojení ICT s podnikovými procesy a podnikovou kulturou způsobem, který sníží náklady oproti předchozímu stavu nebo umožní zavedení nových a kvalitnějších produktů nebo služeb. Tímto směrem by se tedy měly ubírat inovace v ICT.

Již koncem minulého století docházelo k přechodu od útvarově řízených organizací na organizace řízené procesně a to se odrazilo také na trendech v ICT (Voříšek, 2004).

Petr Karásek (Karásek, 2010) ve svém zamyšlení nad budoucími trendy v oblasti ICT v souvislosti s ekonomickou krizí a snahou o její překonání tvrdí, že důležitou roli při překonávání krize budou hrát informační a komunikační technologie „jako zdroj potřebných informací pro uvolnění pracovníků k realizaci toho, v čem jsou opravdu profesionálové“. V této obtížné době bude třeba ještě více využít ICT ke sdílení znalostí k zefektivnění činností a snížení přímých nákladů (například snížením počtu služebních cest zavedením videokonferencí atp.). Tyto technologie je třeba využít

také pro získání rychlého přístupu k potřebným informacím, zejména z oblasti obchodu a marketingu, aby byl podnik schopen udržet si stávající zákazníky. Způsobem, jak překonat ekonomickou krizi, je též výrazná inovace produktů. V tomto ohledu je pak investice do systémů pro sdílení znalostí velice výhodná.

Základní požadavky na informační a komunikační technologie jsou podle serveru podnikatel.cz:

- bezpečnost a ochrana informací
- funkčnost a rychlost
- zálohování a archivace dat
- ochrana proti výpadku proudu
- spolehlivost
- ekonomická efektivnost

4.2 ICT pro sdílení znalostí

V procesu sdílení informací a znalostí je možno rozlišit dvě základní funkcionality ICT. Prvním z nich je ICT jako průvodce sdílení. Bez tohoto typu ICT si lze sdílení znalostí jen těžko představit. Jeho vlastnosti určují průběh sdílení znalostí. Příkladem takových ICT jsou elektronické repozitáře nebo vyhledávací nástroje.

Druhým funkčním typem ICT jsou ICT pro usnadnění sdílení. Z tohoto pohledu bude sdílení znalostí probíhat s i bez pomoci ICT. Příkladem tohoto druhého typu je e-mail nebo videokonference (Nelissen, 2008).

Existují dva různé přístupy, které se snaží vysvětlit roli ICT v organizacích: objektivní a subjektivní. Podle objektivního přístupu vlastnosti ICT přímo ovlivňují proces sdílení a je zde tedy kladen hlavní důraz na vývoj nových ICT.

Podle subjektivního přístupu přisuzují hodnoty a význam ICT nástrojům uživatelé na základě svých zkušeností a předmětem zkoumání je tedy samotný proces sdílení znalostí a jeho vliv na užívání ICT (Nelissen, 2008).

Andrew Flanagin a Melissa Bator (Flanagin, 2010) se domnívají, že ICT jsou dnes využívány spíše k práci s informacemi než se znalostmi. Aby mohly ICT plně podporovat sdílení znalostí, musely by zohlednit hlavní rysy, které odlišují znalosti od informací, tedy jejich závislost na kontextu a praxi. ICT pro podporu znalostního

managementu podle něj musí poskytovat komunikační prostředky, podporovat sdílení informací, uspořádat a koordinovat příspěvky jednotlivých účastníků během jejich spolupráce a poskytovat efektivní prostředky posilující sociální rozměr sdílení znalostí. Řešení vidí Flanagin a Bator ve využívání nástrojů založených na webových aplikacích.

Nejrozšířenějšími nástroji ICT v organizaci jsou:

- Telefony, telekonference, videokonference
- Elektronická pošta
- Systémy elektronické výměny dat
- Expertní systémy
- Internet / intranet, portál

4.2.1 Telefony, telekonference, videokonference

Komunikace pomocí telefonu je dnes zcela běžná a hojně využívaná forma komunikace. Její výhodou je snadnost a rychlost komunikace s možností okamžité zpětné vazby. Naopak nevýhodou je absence neverbální komunikace a možnosti využití vizuálních prostředků, které by mohly být zvláště při sdílení komplikovaných informací a znalostí velkým pomocníkem.

Telekonference má vlastnosti zcela totožné s běžným telefonním hovorem, s tím rozdílem, že do hovoru je zapojeno více telefonních aparátů, a tedy více osob na různých místech.

Videokonference je způsob komunikace, kdy odpadají nevýhody zmiňované v případě telefonních hovorů. Snímání kamerami ve videokonferenční místnosti totiž umožňuje pozorovat neverbální komunikaci. Zároveň je možné detailně vizualizovat tištěné dokumenty nebo připojit k systému notebook a spouštět prezentaci. Tato forma komunikace se tedy téměř vyrovná komunikaci tváří v tvář.

Haris Papoutsakis (Papoutsakis, 2007) uvádí, že videokonference je nástrojem užitečným pro sdílení tacitních znalostí. Videokonference je totiž schopna téměř úplně nahradit komunikaci tváří v tvář. Účastníci totiž mohou vzájemně sledovat svou mimiku. Hovořící tak mají možnost kontrolovat, zda posluchači jejich výkladu rozumí, mohou využívat gestikulace a v omezené míře také praktické ukázky

činností. Příjemci informací a znalostí zase mohou z nonverbálního projevu hovořícího získat informace, o nichž hovořící ani neví, že vysílá (např. jeho vztah k projednávané věci).

4.2.2 Elektronická pošta

Také elektronická pošta je dnes běžným nástrojem zaručujícím snadnou, rychlou a efektivní komunikaci. V organizačním prostředí je často využívána jako nástroj hromadné podnikové komunikace, tedy zasílání důležitých sdělení nebo provozních informací všem zaměstnancům najednou. Hromadné komunikace se řídí určitými zásadami. Zpravidla je pouze několika odpovědným osobám povoleno odesílání těchto interních hromadných komunikací.

Nevýhodou elektronické pošty je výskyt nevyžádaných zpráv (spamů) a nebezpečí šíření virů. Při nadměrném využívání této formy komunikace na úkor osobního kontaktu se spolupracovníky dochází k odcizení.

Aby byla výměna informací pomocí e-mailu kvalitnější, musí být častější. Častější komunikace zlepšuje vztahy a zabraňuje nedorozuměním (Huang, 2002).

V rozhodovacím procesu je e-mailová komunikace málo uspokojivá. Účastníci si totiž vymění jen část dostupných informací, což negativně ovlivní rozhodování (Mehra, 2008).

Jacqueline Medland (Medland, 2007) tvrdí, že vedoucí týmů mohou e-mail strategicky využívat ve svém týmu k posílení vztahů. Přišla na to, že nejučinnější jsou ty e-maily, které pomáhají ostatním, aby se cítili velice samostatně a schopně. Dále ke zlepšení vztahů pomáhá, podporují-li e-maily pozitivitu pracovního prostředí. Toho může být dosaženo užitím slov chvály a uznání nebo přizpůsobením zprávy tak, aby spojovala individuální akci širšímu cíli organizace. Užití e-mailu ke spojení individuální nebo týmové akce s úspěchem organizace navíc může posílit pocit sounáležitosti a tím motivovat k dalším samostatným výkonům.

Ačkoliv styl vedoucího může být vnímán jako pozitivní, e-mailová komunikace může nejen podporovat, ale i rozměňovat vztahy. Vedoucí si mohou osvojit používání e-mailu, aby podpořili svou efektivitu, jejich příjemci však mohou pochybovat o jejich upřímnosti. E-maily se totiž, oproti přímé komunikaci, vyznačují

větší strukturovaností a menší dynamičností. Je tedy třeba dobře zvážit, zda je pro danou situaci e-mail vhodný.

Aby byla e-mailová komunikace pro všechny efektivní, je dobré si v týmu otevřeně pohovořit o principech a pravidlech jejího používání. Zvláště je dobré být v komunikaci upřímný, uznávat myšlenky druhých a používat popisný spíše než hodnotící jazyk (Medland, 2007).

Stephanie Sussman a Wendy Schneider (Sussman, 2003) se zabývaly tím, jak jsou přijímány a osvojovány informace přijaté elektronickou poštou. Uvádějí, že lidé jsou schopni vyhodnotit obsah e-mailu, aniž by ho podrobně prozkoumali, nebo dokonce přečetli, a případně e-mail vymazat. Hodnocení obsahu zprávy probíhá na základě vedlejších podnětů, z nichž nejčastějším je důvěryhodnost zdroje. Dalším podnětem pro takové hodnocení je vztah s odesílatelem anebo vlastnosti zprávy samotné (například předmět zprávy, množství osob v kopii zprávy, status osob v kopii zprávy).

Howard Taylor (Taylor, 2008) došel k závěru, že e-mail může přivodit stres, snížit produktivitu, ovlivnit rozhodování a týmovou soudržnost. E-mail může dále vyvolat hádky, usnadnit šikanu a vyvolat soudní spory.

Stresově může e-mail působit díky rychlosti přenosu, možnosti jeho odeslání velkému počtu osob najednou, možnosti jeho uchování, možnosti pozměnění zprávy před jejím postoupením někomu jinému a možnosti odeslání zprávy více uživatelům, přičemž jejich jména se nemusí objevit mezi adresáty.

Asynchronní povaha e-mailové komunikace způsobuje, že tam, kde by v přímé interakci došlo k otevřené diskusi, e-mailová komunikace se mění na jednosměrné komentáře. Takový styl může vést k hádkám.

Skupiny, v nichž se komunikuje pomocí e-mailu, přijímají rozhodnutí pomaleji než skupiny, v nichž probíhá komunikace tváří v tvář, což má vliv na celkovou produktivitu práce.

4.2.3 Systémy elektronické výměny dat

Jak již název napovídá, tento typ informačních a komunikačních technologií neslouží k transferu informací a znalostí, ale zaměřuje se hlavně na přenos dat. Tato technologie je běžně známa pod zkratkou EDI (electronic data interchange). Jedná se

o přenos dat strukturovaných podle předem dohodnutých standardů. EDI jsou nejčastěji využívány organizacemi působícími v oblasti maloobchodu a logistiky. Transferovaná strukturovaná data pokrývají nepřeberné množství typů, například přehledy zásob, elektronické faktury, objednávky, dodací listy, ceníky atp. (Kotyk, 2009; Reichel, 2008).

4.2.4 Expertní systémy

Expertní systém je počítačový program, který má za úkol simulovat rozhodnutí experta v nějakém oboru. V tomto případě se jedná o přenos explicitních znalostí, kdy expert, tedy nositel znalostí v určitém oboru, explicitně vyjádří tyto znalosti a ty jsou, obvykle znalostním inženýrem, zpracovány a uloženy do znalostní báze. Následně je vytvořen takový mechanismus, který umožní uživatelům získat příslušné závěry (Kout, 2006).

Charakteristickým rysem pro tuto formu sdílení znalostí je absence sociální interakce mezi poskytovatelem znalostí a jejich příjemcem. Poskytovatel předem neví, kdo a v jaké situaci bude jím poskytnuté znalosti využívat. Vzhledem k tomu, že procesy poskytování a přijímání znalostí neprobíhají současně, ale naopak mezi nimi může být poměrně dlouhý časový odstup, není zde možnost pružně reagovat na výskyt případných nestandardních jevů.

4.2.5 Internet / intranet, portál

Intranet je systém založený na obdobných principech a technologiích jako internet, ovšem na rozdíl od internetu je vytvářen pro předem určenou skupinu lidí. Firemní intranet je tedy dostupný pouze uvnitř firmy, nikoliv veřejně. V první řadě bývá výchozím bodem pro přístup k e-mailové komunikaci a k ostatním informačním systémům podniku. Intranet je obvykle zaváděn za účelem lepšího šíření informací, zvýšení integrace a zlepšení horizontální i vertikální komunikace a spolupráce (Banck, 2005). Nejvíce je využíván ke sdělování informací směrem k zaměstnancům. Součástí intranetového systému může být publikace novinek a aktualit, sdílení firemních směrnic, předpisů, šablon dokumentů, reportů, přehledů a dalších firemních dokumentů, diskusní fórum, ankety, kontakty, součástí mohou být též různé rezervace, helpdesk nebo žádosti.

Intranet nemusí být pouze jakousi knihovnou a zdrojem informací o firmě pro zaměstnance. Intranet je výborným nástrojem pro vytváření pozitivního obrazu

firmy v očích zaměstnanců a stejně tak se může stát efektivním nástrojem pro získání zpětné vazby od zaměstnanců.

Nevýhodou intranetu je fakt, že ne všichni zaměstnanci potřebují ke své práci počítač a intranet tak není přístupný všem.

Björn Banck a Christina Nyström (Banck, 2005) uvádějí pět modelů užití intranetu:

1. publikování informací, například v podobě informačních buletinů,
2. shromažďování a koordinace informací z různých částí společnosti na jednom místě,
3. vzájemná součinnost jednotlivců i skupin,
4. vyhledávání různých informací,
5. zaznamenávání a organizování znalostí.

Způsob, jakým je intranet využíván, je možno dále charakterizovat ve třech aspektech:

1. zda se jedná o nástroj informační nebo komunikační, tzn. zda uživatel pouze hledá informace nebo jeho prostřednictvím komunikuje,
2. zda se jedná o nástroj statický nebo dynamický, tedy zda se mění v závislosti na obsahu a na jeho předchozím využívání uživateli,
3. zda uživatelé používají intranet omezeně, a to pouze předem nastavené funkce, nebo je běžným každodenním pracovním nástrojem.

Intranet založený na wiki technologiích a wiki principech může zvýšit úroveň komunikace a sdílení informací v organizaci. Může pomoci lidem sdílet znalosti a pracovat na společných projektech.

Wiki technologie jsou stránky, které umožňují každému přístup a snadnou editaci, přidávání nových stránek, změnu obsahu těch stávajících. Snadnost editace a sledování provedených změn jsou výborným nástrojem pro společnou tvorbu dokumentů (Hilska, 2008).

Podle Janell C. Bauerové (Bauer, 2001) je intranet první volbou pro získání informací ze zdroje s nízkým rizikem. Našla šest typů informací, které zaměstnanci hledají na intranetu:

1. Procedures, služby a produkty – to ukazuje, že zaměstnanci na intranetu hledají informace o společnosti samotné a nasvědčuje tomu, že chtějí zvýšit svůj pocit, že do společnosti skutečně patří
2. Vzdělávání a školení – intranet neposkytuje pouze informace o vzdělávání a školení, ale je také interaktivním nástrojem
3. Hodnoty, cíle a výkonnost společnosti
4. Popis pozic, jak vykonávat činnosti a řízení společnosti
5. Kultura společnosti, odpovědnosti a návody k novým technologiím
6. Vysvětlující informace k novým technologiím

Z jejího průzkumu však vplynulo, že zaměstnanci také ve velké míře na intranetu hledají adresáře, personální a právní informace a informace o projektech.

Spokojenost s informacemi nalezenými na intranetu zvyšuje četnost jeho využívání a zároveň také zvyšuje víru ve vlastní samostatnost zaměstnanec tím, že zaměstnanec je schopen si potřebné informace sám dohledat.

Bauerová (Bauer, 2001) také našla spojitost mezi odpovědností k organizaci a používáním intranetu:

Čím větší je spokojenost s obsahem intranetu, tím větší je afektivní odpovědnost ke společnosti. Tento jev by mohl být vysvětlen tak, že cítí-li zaměstnanec úsilí společnosti o poskytnutí kvalitních informací, cítí se také se společností víc svázán.

Čím vyšší spokojenost, tím vyšší normativní odpovědnost ke společnosti. Vysvětlením této skutečnosti by mohl být pocit morální povinnosti vůči společnosti, která vynakládá energii na informování zaměstnanců a zvýšení jejich efektivity.

Čím méně zaměstnanci využívají intranet, tím menší je jejich kontinuální odpovědnost ke společnosti. Vysvětleno to může být tím, že zaměstnanci, kteří neprohlížejí často intranet, nevědí o všech výhodách, které práce v dané společnosti přináší.

Z těchto závislostí vyplývá zájem organizací na poskytování kvalitního obsahu intranetu a snaze o motivaci zaměstnanců k jeho častému prohlížení.

Intranety rozšířené o vyhledávače se dnes již proměňují v portály. Portály mohou být dále propojeny se systémem pro správu dokumentů a poskytovat tak přístup k obrovskému množství znalostí zachycených v dokumentech.

Problém může nastat tehdy, pokud není pochopeno, co vlastně zaměstnanec potřebuje, nebo pokud nejsou informace na intranetu pravidelně aktualizovány. Zaměstnanci poté přestávají kvůli nedostatku důvěry intranet využívat a přicházejí tak o důležité informace, které tam jsou umístěny (Feliciano, 2006).

Dalším možným posunutím ve využívání technologií založených na internetových aplikacích jsou blogy. Blogy se staly velice populárním nástrojem pro sdílení znalostí a ke stejnému účelu mohou být využity také v organizaci. Jakožto webový nástroj jsou přístupné odkudkoliv, a to i přes mobilní zařízení (Feliciano, 2006).

Blogy sice reflektují osobní stanovisko autora, čtenáři však mohou reagovat a komentovat příspěvky, a to posiluje pospolitost mezi přispěvateli. Oproti jiným komunikačním nástrojům, jako jsou e-maily, mají blogy tu výhodu, že pomocí vyhledávacího nástroje může být archivovaná historie komunikací úspěšně dohledávána. Blogy navíc umožňují integrovat externí a interní znalosti (Ojala, 2004).

4.2.5.1 Sociální síť

V posledních letech se staly sociální síť velice oblíbeným a rozšířeným prostředkem komunikace zejména mezi mladými lidmi. Sociální síť byly také dlouhou dobu považovány spíše za rekreační záležitost. Dnes už ale Facebook nabízí též aplikace využitelné pro podniky a síť LinkedIn je již zaměřena zcela profesně.

George Baltatzis (Baltatzis, 2008) provedl průzkum mezi zaměstnanci dvou firem aby zjistil, jak na využití sociální sítě v podniku nahlíží. Většina viděla přínos v zlepšení klimatu v podniku, zvýšení důvěry a posílení spolupráce mezi podnikovými jednotkami. Potenciálním kamenem úrazu při zavedení sociální sítě jako komunikačního nástroje ve firmě je nesžitost starších generací s těmito aplikacemi.

Podle Kimballové a Rheingolda (Kimball, 2003) mohou online sociální síť organizaci umožnit:

1. Vytvoření systému včasného varování – sociální sítě umožňují svým členům pohotově upozornit na své poznatky a podat avízo o situacích, které by mohly nastat. Organizace tak má příležitost tato varování nebo předpovědi prodiskutovat a připravit si strategii, jak se s novou situací vyrovnat.
2. Zabezpečit, že znalost se dostane k lidem, kteří je potřebují v čas, aby s nimi mohli pracovat – sociální sítě jsou místem, kde mohou lidé bezprostředně po získání nějaké informace nebo učinění poznatku tuto informaci nebo tento poznatek zveřejnit.
3. Propojit lidi a budovat mezi nimi vztahy navzdory jejich velké vzdálenosti a jiným zábránám – sociální sítě umožňují sdílení znalostí osobám z různých koutů světa. Pomocníkem ale mohou být také pro osoby spíše tiché nebo zakřiknuté, které během běžné porady většinou mlčí. Asynchronní způsob komunikace pomocí sociálních sítí jim dá čas na to, aby si utřídily myšlenky a koncipovaly je do srozumitelné podoby. Podobné výhody skýtají sociální sítě i pro osoby, které neovládají dokonale používaný jazyk a mají problém vyjadřovat se v něm a zároveň posluchači mají problém s vnímání jejich ústního projevu.
4. Poskytovat trvale souvislosti pro sdílení znalostí – pokud chce člověk někomu sdělit nějakou informaci nebo mu vyložit své hledisko, je pro něj užitečné mít představu o zkušenostech té osoby v dané oblasti a svůj výklad jim přizpůsobit. Sociální sítě umožňují prozradit o sobě a o svých zkušenostech něco nad rámec diskutované problematiky. Tyto informace, které v daný okamžik nemají žádný význam pro diskusi, mohou posloužit v budoucnu právě v takových situacích.
5. Sladit potřeby lidí v organizaci – sociální sítě umožňují rozvíjení neformální komunikace, při níž se lidé více poznávají a poznávají také své zájmy a informační potřeby. Zná-li člověk něčí informační potřeby a zároveň k němu má blízký vztah, podělení se o poznatky je pak pro něj samozřejmostí.
6. Rozmnožit intelektuální kapitál silou sociálního kapitálu – implementací sociálních sítí organizace poskytují svým členům místo pro plodnou konverzaci, která se neomezuje pouze na setkávání při pravidelných schůzích a která bude podporovat kreativitu.

7. Vytvoření trvalého sdíleného sociálního prostoru – pro organizaci je důležité, aby ji její členové vnímali jako celek. Takové vnímání může navodit občasná setkání všech členů na společné akci. Pro týmy, kde jsou jednotliví členové rozptýleni, jsou sociální sítě alternativou pro taková setkání.

4.3 *Kombinování ICT*

Inge Hermanrud a Jan Oddvar Sornes (Hermanrud, 2009) zkoumali to, jak lidé vzdálení od sebe kombinují jednotlivé ICT v profesních sítích pro sdílení znalostí a jaké kombinace využívají v běžné komunikaci. Kombinování ICT je při sdílení znalostí a informací důležité, protože umožňuje například mluvit, číst a psát najednou. Kombinace ICT může probíhat simultánně nebo postupně.

Zjistili, že lidé, kteří jsou od sebe vzdálení, různé druhy ICT kombinují neustále, ale méně často k tomu dochází při profesním sdílení znalostí, kdy se spoléhají raději na oficiální komunikační kanály.

Výměny znalostí se často týkají řešení konkrétních případů, přičemž ti, kteří potřebné znalosti mají, často nevidí důvod, proč by měli přispívat ke sdílení, když jim to nic nového nepřinese. Hermanrud a Sornes (Hermanrud, 2009) z toho vyvozují, že není vhodné spoléhat se pouze na jedno komunikační medium, ale je třeba využívat různých ICT nástrojů a společně řešit problémy a spolupracovat na projektech, aby se jeden od druhého mohli učit.

4.4 *Synchronní a asynchronní komunikace*

Užívání ICT umožňuje organizacím realizovat synchronní i asynchronní komunikaci. Synchronní komunikace je nezbytná v prostředí, které vyžaduje vysokou míru spolupráce v reálném čase. Nevýhodou takové komunikace je fakt, že je po jejím skončení interakce ztracena a to může narušit práci a snížit její produktivitu.

Asynchronní komunikace umožňuje uživatelům účastnit se právě tehdy, když se jim to hodí. Zvláště pak jsou výhodné, když se účastníci nacházejí na geograficky vzdálených místech s různými časovými pásmy a synchronní komunikace je těžko přijatelná. Navíc je možné zpětně dohledat historii již proběhlé komunikace.

Výhodné je využívat oba typy – dovoluje stávajícím zaměstnancům spolupracovat v reálném čase a nově příchozím zaměstnancům připojit se k diskusi a zpětně se seznámit s historií komunikace.

Příkladem nástrojů pro asynchronní komunikaci jsou internetové diskuse, e-mailová komunikace, blogy a další, příkladem nástrojů synchronní komunikace jsou videokonference, audiokonference, telefonní hovory a další (Al-Ma'atah, 2008).

4.5 Rozptýlený tým versus distribuovaný tým

Kathryn L. Fonner (Fonner, 2006) se zabývala otázkou, jaký rozdíl je mezi týmem, který pracuje pohromadě a kde dochází k častému fyzickému kontaktu, a týmem, jehož členové pracují na různých místech a kontakt probíhá pomocí technických prostředků. Zjistila, že při fyzické blízkosti pracovníků dochází k častější výměně informací, ale zároveň se zvyšuje jejich nespokojenost, a to kvůli častým schůzkám a vyrušováním během práce. Výsledky výzkumu ukázaly, že častější výměny informací nemusejí být výhodou a že týmy pracující pohromadě i odděleně se v zásadě neliší včasností ani kvalitou obdržených informací. Stejně tak nebyla prokázána zásadní odlišnost v soudržnosti týmů.

Projevily se ovšem překvapivé rozdíly v sociálním chování, vazbě k organizaci a plánovaným změnám. V týmech pracujících odděleně pracovníci považovali své pracovní prostředí za snadnější pro práci, citlivější a vřelejší, vykazovali větší vazby k organizaci a méně zamýšlených změn než pracovníci v týmech pracujících pohromadě. Tyto rozdíly by mohly být způsobené tím, že zaměstnanci pracující odděleně se považují za soběstačnější a samostatnější a ke své práci nepotřebují tak časté výměny informací a nepotřebují ani přívětivé pracovní prostředí, jejich potřeby nejsou tak náročné, a proto své pracovní podmínky hodnotí pozitivněji než zaměstnanci pracující pohromadě.

Větší vazba k organizaci by mohla být vysvětlena tím, že zaměstnancům pracujícím vzdáleně tyto pracovní podmínky lépe vyhovují než ty, které by měli při práci v kanceláři pohromadě s ostatními kolegy. Zároveň je takových pracovních pozic, které toto umožňují, méně, a proto si tito zaměstnanci na společnost vytvářejí silnější vazby (Fonner, 2006).

Podle Marleen Huysmanové a Volkera Wulfa (Huysman, 2005) míra využívání ICT v distribuovaných týmech závisí na úrovni sociálního kapitálu. Čím vyšší je úroveň sociálního kapitálu, tím více jsou členové distribuovaných týmů navzájem spojeni a sdílejí znalosti. Distribuované týmy budou více inklinovat k vzájemnému spojení

pomocí elektronických sítí, pokud budou motivovány ke sdílení znalostí, schopni sdílet znalosti a budou mít příležitost sdílet znalosti.

4.6 Sdílení znalostí v online znalostních komunitách

Zprávami v odborných online komunitách jsou nejčastěji sdílené znalosti, následované prosbami. Sdílenými znalostmi jsou nejčastější praktické zkušenosti a osobní názory, dále zde nalezneme návrhy a znalosti získané z knih.

Motivujícími faktory pro sdílení znalostí v online komunitách jsou:

- vlastní rozhodnutí (připojení se k online komunitě je obvykle zcela dobrovolné, stejně tak přispívání do ní)
- úsilí o pozvednutí dané profese, reciprocita (účastníci sami využili znalosti ostatních v komunitě a cítí závazek jim to oplatit)
- nesoutěživost prostředí komunity
- role moderátora

Bariérami pro sdílení znalostí v online komunitách jsou:

- snaha o to, aby sdílená znalost byla přínosem pro komunitu a obava z toho, že přijde s něčím, co už bylo v minulosti řešeno
- neobeznámenost s předmětem diskuse
- nedostatek času
- možnosti technologií (zejména v případě tacitních znalostí může být obtížné je vyjádřit slovy aniž by nedošlo k nedorozumění)

Bart van den Hooff (van den Hooff, 2003) tvrdí, že ICT pozitivně přispívají komunitám pro sdílení znalostí, ale pouze jako součást komplexní sady vlivu a vztahů. Užívání ICT umožňuje jednodušší výměnu a pomáhá vytvořit společenské hodnoty, které dále pomáhají sdílení znalostí. ICT také ovlivňuje vzájemnou důvěru a identifikaci mezi členy komunity.

4.7 Vliv ICT na sdílení informací a znalostí

Sproull a Kiesler (Sproull, 1991) charakterizovali vliv ICT první a druhé úrovně. První úroveň zahrnuje vliv užívání ICT na individuální úkoly, efektivitu komunikace a produktivitu. V druhé úrovni jsou pak důsledky nepřímé a často neočekávané, jako

jsou změny v organizační struktuře, změny v komunikačním modelu, komunikačních rolích a sociálních vazbách.

Podle Hendriks (Hendriks, 1999) má ICT posilující funkci pro průběh sdílení a definuje čtyři oblasti, z nichž některé, ne však nutně všechny, by měl každý typ ICT pozitivně ovlivňovat:

1. Snižování bariér sdílení informací a znalostí

Jedná se zejména o bariéru času, kdy ICT může být v podobě databáze, tezauru, slovníku, místa, kdy se osvědčují internetové diskuse a elektronické meetingy. Překonání bariér času a místa umožňuje vytvoření virtuálních týmů pro sdílení znalostí.

Poněkud větší problémy může činit překonání bariéry sociálních rozdílů a rozdílů v koncepčním vnímání. V tomto případě může být ICT ku prospěchu v podobě nástrojů pro sociální translaci (např. výukové mapy).

2. Snadnější přístup k informacím a znalostem

V tomto případě se jedná hlavně o systémy pro řízení elektronických dokumentů, které umožňují uložit dokument v elektronické podobě, indexovat dokument, propojit navzájem různé dokumenty a poskytují příslušenství pro vyhledávání dokumentů.

3. Snadnější proces sdílení znalostí

V této funkční oblasti můžeme rozlišovat dva druhy ICT. Jednak jsou to ty, které podporují sdílení, jejichž příkladem můžou být tzv. case-based reasoning systems, neboli systémy, které zprostředkovávají znalosti vyplývající z řešení dřívějších případů, jednak jsou ty, které sdílení řídí, jejichž příkladem jsou expertní systémy.

4. Lokalizace prvků vztahujících se k procesu sdílení

V tomto případě se nejedná o sdílení znalostí, ale o sdílení meta- znalostí. Jedná se o informace o umístění a dostupnosti znalostí a o informace o tom, kdo má potřebné znalosti k dispozici nebo kdo by mohl znalosti využít.

Bart van den Hooff (van den Hooff, 2003) zkoumal to, jak ICT ovlivňuje sdílení znalostí v kolektivech. Konkrétně vliv zkoumal na komunalitě a konektivitě. Tyto dva pojmy zavedl J. Fulk (Fulk, 1996) a mají následující význam:

- Komunalita je kolektivní uchovávání a sdílení znalostí, k nimž mají všichni členové přístup
- Konektivita je schopnost zastihnout jakéhokoliv člena komunity.

Dalšími faktory, na nichž byl zkoumán vliv ICT, jsou identifikace členů komunity s komunitou jako celkem a důvěra mezi členy komunity.

Zároveň bylo zjišťováno, jak vzájemná závislost úkolů, postoj k informacím z počítače, postoj jednotlivce k technologiím a informační kultura organizace, ovlivňuje používání ICT.

Bylo zjištěno, že ICT má výrazný vliv na komunalitu, konektivitu, vzájemnou důvěru a identifikaci s organizací, což pozitivně ovlivňuje sdílení znalostí. Dále bylo prokázáno, že vzájemná závislost úkolů pozitivně ovlivňuje používání ICT k výměně informací a postoj k informacím z počítače a informační kultura pozitivně ovlivňují používání ICT k uchovávání a vyhledávání informací.

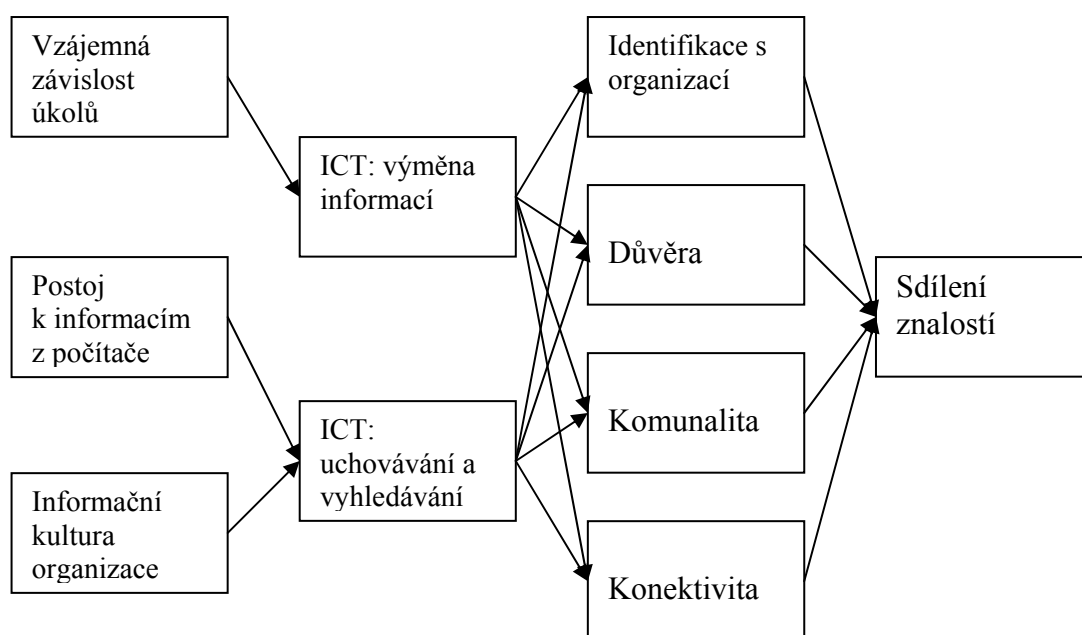


Schéma 9: Sdílení informací a znalostí - komunalita a konektivita (van den Hooff, 2003)

Joanne Roberts (Roberts, 2000) se zabývá vztahem ICT ke sdílení znalostí, přičemž pozoruje rozdíl mezi tacitními a explicitními znalostmi a nachází určité nedostatky pokud jde o používání ICT ke sdílení znalostí. Za podstatný považuje vliv přímé lidské interakce.

Nedostatky komunikace prostřednictvím ICT spatřuje zejména v případě tacitních znalostí, které často vyžadují přítomnost aktérů ve stejnou dobu na stejném místě. Jedná se zejména o případy předávání znalostí pozorováním při výkonu, nápodobou atp. Demonstrace tváří v tvář spolu se sociální interakcí v případě tacitních znalostí lépe umožňují předání znalostí, zároveň podporují vzájemnou důvěru a porozumění. Roberts navíc konstatuje, že ačkoliv explicitní znalost může být přenášena pomocí ICT s podstatně nižšími náklady, explicitní znalost si může vyžádat současný přenos znalosti tacitní.

Výše nákladů na přenos tacitních a explicitních znalostí má vliv na to, jaký typ znalostí je v organizaci upřednostňován. V rámci úsilí o co nejnižší náklady může docházet k tomu, že bude podporován přenos explicitních znalostí na úkor tacitních, bude tedy vyžadováno, aby znalosti byly zaznamenány a komunikovány pomocí ICT. Vzhledem k tomu, že tacitní znalost je považována za velice důležitou pokud jde o podporu kreativity, rozvoje a inovace, lze očekávat negativní vliv takového počínání.

V kapitole o sdílení znalostí byl už vyložen emergentní a inženýrský přístup podle van den Hooffa a Huysmanové (van den Hooff, 2009).

Huysmanová a Wulf (Huysman, 2006) hledali způsob, jakým by mohly ICT přispívat k jednotlivým složkám sociálního kapitálu (strukturní, kognitivní a relační), který je předmětem zájmu emergentního přístupu.

Na strukturní kapitál se zaměřuje značná část IT aplikací. Poskytují technologickou infrastrukturu, která pomáhá aktérům vyhledávat, komunikovat a navzájem spolupracovat a sdílet znalosti. Strukturní kapitál posilují také tím, že vytvářejí virtuální místa, kde mohou být vytvářeny, rozvíjeny a ukládány materiály.

Jak by mohly ICT působit na kognitivní kapitál se Huysmanová a Wulf pouze domnívají. Jedním způsobem by podle nich mohlo být poskytnutí vhodného prostoru, na kterém se komunikace odehrává, včetně možnosti zveřejňovat všechny potřebné materiály. Dalším způsobem by mohla být možnost zachytit historii interakcí a umožnit její lepší vnímání a pochopení.

Otevřenou otázkou, stejně jako v případě kognitivního kapitálu, zůstává otázka, jak a zda ovlivňují ICT relační kapitál. Jedním způsobem by mohlo být zvýšení povědomí o znalcích v oboru a možnost jejich případného kontaktování, a to v případě

komunikačního prostředí založeného na komunikaci prostřednictvím webových aplikací.

Později Huysman a van den Hooff později (van den Hooff, 2009) provedli výzkum, aby zjistili, jaký vliv mají inženýrské složky, tedy i ICT, na sociální kapitál. Zjistili, že zatímco organizační kultura ovlivňuje všechny tři složky sociálního kapitálu (strukturní, relační i kognitivní), u ICT byl prokázán vliv pouze na kapitál strukturní, tedy na spojení osob s relevantními znalostmi, potřebami a otázkami. Organizační struktura zase ovlivňuje pouze relační kapitál.

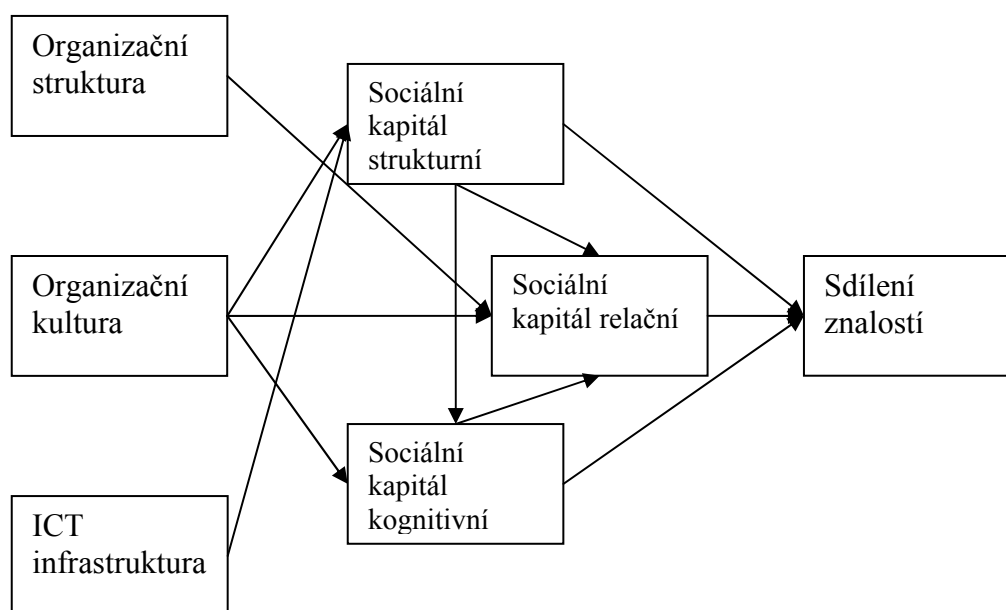


Schéma 10: Vliv inženýrských složek na sociální kapitál a sdílení znalostí (van den Hooff, Huysman, 2009)

Van den Hooff, de Ridder a Aukema (van den Hooff, 2004) zkoumali vliv ICT na sdílení znalostí v prostředí individualistickém a kolektivním, tedy z pohledu ochoty a horlivosti jako postojů ke sdílení.

Došli k závěru, že používání ICT příznivě ovlivňuje sdílení především v případě horlivosti, tedy postoje, kdy se jedinec soustředuje zejména na poskytování svých informací a znalostí, ale už se nesnaží jiné informace přijímat a vytvářet kolektivní znalost. ICT mu usnadňují toto počínání a jsou tedy výhodné pro sdílení doprovázené postojem horlivosti.

V případě ochoty sdílet znalosti v prostředí s kolektivním smýšlením velmi záleží na tom, zda jsou používány zároveň i jiné prostředky komunikace. Kolektiv je

založen na sociální interakci a pevných sociálních vazbách. Omezení komunikace na používání výhradně nebo z větší části ICT sociální vazby neupevňuje. ICT tedy nesplňují požadavky pro sdílení informací a znalostí v kolektivním prostředí.

V jiné studii van den Hooff a Leeuw van Weenen (van den Hooff, 2004) zjistili, že používání ICT má sice pozitivní vliv na sběr informací a znalostí, nikoliv však na jejich poskytování. Nicméně dále objevili, že míra sběru informací a znalostí pozitivně ovlivňuje míru jejich poskytování.

Podle jejich výzkumů podporuje pocit odpovědnosti k oddělení sdílení znalostí v rámci oddělení a pocit odpovědnosti k organizaci podporuje sdílení informací i nad rámec oddělení. Intenzita odpovědnosti k oddělení navíc pozitivně ovlivňuje odpovědnost k organizaci jako celku.

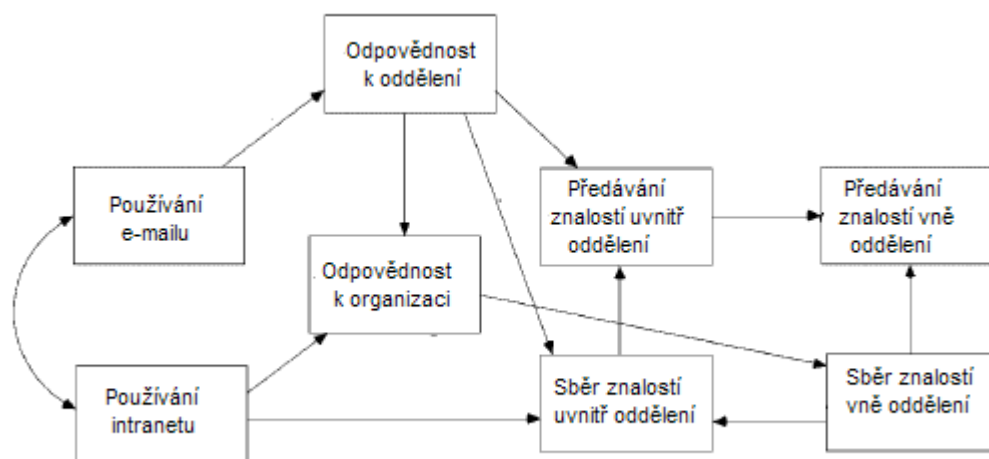


Schéma 11: Používání elektronické komunikace, odpovědnost k oddělení/organizaci a sdílení znalostí (van den Hooff, Leeuw van Weenen, 2004)

Agrawal, Muhammed Thatte (Agrawal, 2008) zkoumali vztah mezi vnitřní motivací a vnímáním IT podpory a jejich vlivu na sdílení informací. Zjistili, že jsou-li zaměstnanci všeobecně motivovaní, mají sklony ke sdílení znalostí a zároveň mají sklony k pozitivnímu vnímání využívání dostupných technologií pro sdílení znalostí. Dále také zjistili, že vnímání IT podpory pozitivně ovlivňuje sdílení znalostí. Z toho vyplývá, že vnímají-li zaměstnanci dostupné IT jako užitečné pro sdílení znalostí, mají větší sklony využívat tyto IT ke sdílení znalostí s ostatními lidmi v organizaci.

Komunikace prostřednictvím počítačů vykazuje několik podstatných vlastností: anonymitu, nepřítomnost sociálních vazeb, chybějící rozdíl ve společenském

postavení. Tyto vlastnosti mohou paradoxně způsobit silnější identifikaci jedince se společností a ochotu sdílet s touto společností informace a znalosti.

Avšak zatímco se soudržnost s celou organizací po implementaci informačních a komunikačních technologií zvyšuje, soudržnost v jednotlivých částech (odděleních) organizace vlivem těchto nástrojů klesá (van den Hooff a Leeuw van Weenen, 2004).

Na základě všech těchto poznatků je tedy možné učinit závěr, že ICT může napomoci sdílení informací a znalostí v organizaci, ovšem za předpokladu, že budou současně podporovány i jiné formy komunikace.

5. Praktická část

V praktické části se zaměřím na možnosti interní komunikace, které jsem měla k dispozici ve společnosti AHOLD Czech Republic, a.s., kde jsem od ledna 2008 do ledna 2010 pracovala na pozici Office Services Administrator, a na výhody i problémy, se kterými jsem se během práce s nimi setkala. V případech, kdy jsem identifikovala překážky, jsem navrhla řešení, která by měla vést k jejich odstranění.

Společnost AHOLD Czech Republic, a.s., (dále jen AHOLD), je maloobchodní společnost provozující na území České republiky více než 280 supermarketů a hypermarketů Albert. Na českém trhu působí od roku 1990 a je dceřinou společností celosvětové maloobchodní společnosti Ahold se sídlem v Nizozemí. Společnost AHOLD je s více než 13 000 zaměstnanci osmým největším zaměstnavatelem v České republice. V rámci společnosti jsou odlišováni zaměstnanci spadající pod centrálu, tzn. zaměstnanci sídlící na hlavní budově nebo v regionálních kancelářích, dále zaměstnanci pracující v distribučních centrech a zaměstnanci pracující na prodejnách.

Pozice Office Services Administrator je v organizační struktuře společnosti začleněna do oddělení Human Resources (dále jen HR). Na této pozici jsem měla na starosti mimo jiné především zajišťování odborných periodik pro zaměstnance centrály, provoz hotovostní pokladny pro zaměstnance centrály, zajišťování a distribuci stravenek zaměstnancům celé společnosti, spolupráci na implementaci procedury archivace dokumentů celé společnosti, komunikaci s dodavateli služeb pro centrálu, hromadné zasílání informací zaměstnancům prostřednictvím e-mailů (pro tyto zprávy byl ve společnosti AHOLD zaveden název „komunikace“) a předávání informací zaměstnancům prostřednictvím intranetu.

Komunikace tváří v tvář formální povahy probíhala v zasedacích místnostech nebo kancelářích. Pro neformální komunikaci pak byly k dispozici stolky rozmístěné v různých částech budovy. Komunikaci tváří v tvář podporovalo také oddělení kanceláří a zasedacích místností prosklenými stěnami. Ty umožňovaly snadné zjištění toho, zda si mohu dovolit oslovit své kolegy, aniž bych je musela za tímto účelem nejprve kontaktovat. Prosklenými stěnami jsem si například mohla snadno zjistit, zda náhodou právě netelefonují nebo nemají návštěvu.

Pro interní komunikaci jsem z nástrojů ICT měla k dispozici e-mail, telefon a videokonferenci.

Videokonferenční místnost slouží ke komunikaci s mateřskou společností v Nizozemí a sesterskými společnostmi v dalších státech. Videokonferenci jsem v rámci pozice Office Services Administrator využívala ke komunikaci s kolegy sídlícími v Nizozemí. Videokonferenční hovor mi usnadňoval komunikaci v anglickém jazyce tím, že jsem mohla sledovat též gesta a mimiku svého komunikačního partnera a mohla je sama využívat. Zároveň jsem s ním navázala osobnější vztah a naše jednání se tak mohla vést v méně formálním duchu, než by tomu bylo například u telefonické nebo e-mailové komunikace.

Za značně problematický však považuji způsob rezervace videokonferenční místnosti. Rezervace probíhá tak, že zájemce vyplní formulář, ve kterém uvede datum a čas jednání a místa, se kterými se chce spojit. Tento formulář odešle odpovědné osobě, která zjistí, zda je požadovaný termín volný. Pokud termín nevyhovuje, je třeba najít nový. Naplánování videokonferenčního hovoru tedy může být značně problematické a zdlouhavé a od využívání tohoto moderního nástroje spíše odrazuje.

Řešením tohoto problému by, podle mého názoru, bylo vytvoření centrálního rezervačního systému, do kterého by měli přístup všichni zaměstnanci napříč společnostmi, tedy i zaměstnanci všech dceřiných společností. Přístup do systému by pak mohl být zajištěn přes jednotlivé korporátní intranety.

Telefon jsem v zaměstnání využívala zejména k získání informací, které jsem potřebovala bezprostředně znát pro to, abych mohla pokračovat ve své práci, nebo k neprodlenému informování kolegů.

E-mailovou komunikaci s jednotlivými kolegy jsem používala v případě, že poskytované nebo požadované informace nevyžadovaly bezprostřednost a nebylo tedy nutné kvůli nim vyrušovat kolegy z jejich činnosti. Zároveň mi umožňovala archivovat proběhlé komunikace a vracet se k nim.

Zcela souhlasím s tvrzením Payala Mehry (Mehra, 2008), že při řešení složitějších problémů e-mailová komunikace sama o sobě není dostačující. Informace, které mi kolega prostřednictvím e-mailu poskytne, totiž není vždy kompletní nebo dostatečně srozumitelná a v takovém případě jsem nucena si vyžádat jejich doplnění. Pokud by

se naše komunikace odehrávala pouze prostřednictvím e-mailu, rozhodovací proces by se tak mohl značně protáhnout. Pro urychlení rozhodování je tedy vždy lepší využít též některý z nástrojů symetrické komunikace.

Pomocí e-mailu jsem také odesílala komunikace. Jak už bylo výše zmíněno, komunikacemi jsou ve společnosti AHOLD nazývána sdělení rozesílaná e-mailem všem zaměstnancům společnosti. Komunikaci je oprávněn odeslat pouze pracovník oddělení PR & Communications. E-mailové adresy zaměstnanců jsou rozděleny do skupin podle zaměření zaměstnanců. Jde například o skupinu zaměstnanců pracujících v centrální budově, externích zaměstnanců, manažerů prodejen, brigádníků atp. Takové rozdělení umožňuje odeslat komunikaci pouze příslušné cílové skupině nebo kombinaci cílových skupin.

Komunikace musí být vždy v českém i anglickém jazyce. Finální znění komunikace vždy schválí nadřízený. Poté je odeslána na oddělení PR & Communications, kde může také doznat některých úprav, a zároveň je zde rozhodnuto o tom, kdy bude komunikace odeslána tak, aby nedošlo k přehlcení zaměstnanců oficiálními komunikacemi a zároveň se zaměstnanci důležité zprávy vždy včas dozvěděli. Tento způsob rozesílání hromadných komunikací považuji za vyhovující. Nedostatkem je pouze fakt, že pracovníci oddělení PR & Communications nejsou vždy k dispozici a může se tedy snadno stát, že naléhavé sdělení nebude odesláno včas.

Na intranetu má oddělení HR svou rozsáhlou sekci, kde jsou zveřejněny aktuální informace, procedury a formuláře, a jsou zde prezentována všechna pododdělení HR, tedy také Office Services. Vytvoření samotné sekce probíhalo ve spolupráci s oddělením PR & Communications a veškerý jeho obsah byl tímto oddělením odsouhlasen dříve, než byl oficiálně publikován. Další změny a aktualizace jsou již v režii oddělení Office Services. Pokud jsem chtěla výrazněji zasáhnout do obsahu intranetu, postačil mi souhlas mého přímého nadřízeného. Menší aktualizace jsem pak mohla provádět samostatně.

Na intranetu jsem se vždy snažila přehledně zveřejňovat všechny potřebné informace tak, abych co nejvíce usnadnila práci všem zaměstnancům. Efektivitu tohoto nástroje jsem mohla sledovat sama při své práci. Tato sekce je ale podle mého názoru na intranetu málo viditelná, a tak mne zaměstnanci často osobně nebo telefonicky kontaktovali, aby ode mne získali informace na intranetu dostupné.

V rámci celého intranetu je sekce Office Services poněkud méně viditelná, jelikož se jedná o sekci určenou především zaměstnancům centrály, kteří jsou v menšině oproti všem ostatním zaměstnancům. Propagace intranetu tedy probíhá zejména tak, že v rámci rozesílání nějaké aktuality e-mailem je přidán odkaz na příslušnou intranetovou stránku s podrobnějšími informacemi. Poměrně novým nástrojem propagace na intranetu je sekce pro nové zaměstnance, kde se nachází informace o oddělení Office Services a o jeho sekci na intranetu.

Cesta k sekci Office Services na intranetu vede přes dva kliky, přičemž z hlavní stránky se neznalý uživatel o existenci sekce nedozví. Povaha informací (zajišťování odborných periodik, objednávky kancelářských potřeb, způsob proplácení zaměstnaneckých náhrad, postup při organizování zahraniční cesty, postup pro organizaci videokonferenčních hovorů, rozmístěné zasedací místnosti, popis jejich vybavení a pravidla pro jejich používání atp.) přitom tak úplně pod HR nezapadá a zasloužila by si výraznější umístění přímo na hlavní stránce intranetu.

6. Závěr

V diplomové práci byly popsány a zhodnoceny faktory, které ovlivňují sdílení informací a znalostí v interní komunikaci organizace. Zvláštní pozornost byla věnována informačním a komunikačním technologiím a jejich vlivu na sdílení.

Z citovaných odborných článků a studií lze odvodit, že sdílení znalostí a informací v organizaci probíhá nejlépe v otevřeném komunikačním prostředí, kde se zaměstnancům dostává podpory, jejich stanovisko má určitou váhu a kde se mohou spolehnout na pravdivost informací. V neposlední řadě musí organizace zajistit, aby bylo pro sdílení informací a znalostí vyhrazeno přiměřené množství času v pracovní době a aby byly poskytnuty vhodné prostory na pracovišti.

Ochotu sdílet informace a znalosti zvyšuje pocit odpovědnosti zaměstnanců ke společnosti. Toho lze dosáhnout informováním o strategických cílech organizace nebo vytvářením pozitivního obrazu společnosti.

Chce-li organizace prosadit u svých zaměstnanců sdílení znalostí, zapojen musí být též management, přičemž největší vliv na to, zda bude sdílení skutečně prosazeno, mají vedoucí pracovníci střední a nižší úrovně.

Výrazný vliv na sdílení znalostí a informací má motivace zaměstnanců. Vnitřní motivaci zaměstnance determinovanou jeho povahovými vlastnostmi může vedení jen stěží ovlivnit. Protože je tato motivace zpravidla dlouhodobá, je pro organizaci výhodná. Vnější motivace bývá často organizací podněcována formou odměny. Odměna nemusí být pouze finanční, může se jednat také o postup na významnější pracovní pozici nebo jinou formu uznání. Systém odměňování zaměstnanců za jejich ochotu sdílet bývá často kritizován. Má totiž obvykle krátkodobý účinek, a navíc zaměstnanci často preferují množství předávaných informací, které bývá jedním z hodnotících kritérií, před jejich kvalitou.

Organizace může napomoci lepšímu sdílení znalostí a informací již při výběru svých zaměstnanců tím, že se bude při hodnocení kandidátů zaměřovat na jejich charakterové vlastnosti a postoje ke sdílení informací a znalostí.

Využívání ICT, tj. informačních a komunikačních technologií, může přispět sdílení snižováním bariér, usnadněním přístupu k informacím a znalostem, usnadněním procesu sdílení a usnadněním lokalizace informací a znalostí.

V této práci se objevují i protikladné výsledky průzkumů. Zatímco studie Barta van den Hooffa z roku 2003 potvrzuje vliv ICT na identifikaci zaměstnance s organizací a vzájemnou důvěru, průzkum z roku 2009, který provedl opět Bart van den Hooff spolu s Marleen Huysmanovou, ukázal, že ICT pouze zajišťují propojení osob s relevantními znalostmi, potřebami a otázkami, ale vliv ICT na vzájemnou důvěru nebyl potvrzen.

Z dalších poznatků vyplývá, že potenciál pro zvýšení vzájemné důvěry a sounáležitosti s organizací, zvláště v rozptýlených týmech, mají sociální sítě. Internet pak může přispět k vytváření pozitivního obrazu společnosti a pocitu sounáležitosti s ní.

Zdá se tedy, že vliv ICT na sdílení informací a znalostí závisí na konkrétním nástroji. Nástroje, jako jsou telefony a e-maily, sdílení napomáhají spíše zjednodušením celého procesu a překonáním bariér, zatímco nástroje založené na internetových aplikacích mohou pozitivně ovlivnit také vzájemné vztahy zaměstnanců (zejména v distribuovaných týmech) a vztah zaměstnanců ke společnosti, a zvýšit tak ochotu zaměstnanců sdílet informace a znalosti.

Většina autorů se shoduje na tom, že ICT na sdílení znalostí vliv určitě má, je však pouze omezený. Jejich používání je sice přínosem, ale zároveň by neměly být opomenuty ani jiné formy komunikace.

Dobré využití dostupných technických prostředků a vhodná organizační opatření spolu s prozíravou personální politikou mohou vytvořit systém, ve kterém budou všechny potřebné informace a znalosti snadno dostupné.

Zajištění efektivního sdílení informací a znalostí je výzvou do budoucna také v souvislosti s nedostatkem financí, s nímž se v současné době potýkají veřejné i státní organizace. Ve snaze ušetřit mohou být nápomocny moderní informační a komunikační technologie, které jsou schopné zprostředkovat komunikaci kvalitativně konkurující osobnímu setkání, čímž mohou být ušetřeny značné náklady spojené s cestováním.

Rostoucí význam informací a znalostí pro organizace se projevil i ve vzniku nového vědního oboru – znalostního managementu. Znalostní management se zabývá vytvářením, udržováním a transferem znalostí. Hlavní náplní znalostního managementu je identifikovat znalosti dostupné v organizaci, uchovat je

ve srozumitelné podobě a zajistit k nim přístup všem, kteří budou moci získané znalosti využít ve prospěch organizace. Cílem organizace je prostřednictvím znalostního managementu zvýšit produktivitu a efektivitu práce a zajistit si tak konkurenceschopnost a stabilní pozici na trhu.

Seznam schémat

SCHÉMA 1: KOMUNIKAČNÍ POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ PODLE D'APRIXE (BAKER, 2002)	16
SCHÉMA 2: VYJÁDŘENÍ VZTAHU DAT, INFORMACÍ, ZNALOSTÍ A MOUDROSI PODLE MLLERA A MORISE (SMALL, 2005-2006).....	20
SCHÉMA 3: PROCES SECI (MLÁDKOVÁ, 2005).....	25
SCHÉMA 4: OBĚH TACITNÍCH A EXPLICITNÍCH ZNALOSTÍ V ORGANIZACI (MCINERY, 2002).....	27
SCHÉMA 5: SOCIÁLNÍ KAPITÁL A SDÍLENÍ ZNALOSTÍ (VAN DEN HOOFF, HUYSMAN, 2006).....	37
SCHÉMA 6: MODEL KOMUNIKAČNÍHO KLIMATU EDY ROBERTSE (SLUKOVÁ, 2009) ODPOVĚDNOST ZA ORGANIZACI.....	42
SCHÉMA 7: MODEL Vlivu STYLU KOMUNIKACE A VNÍMÁNÍ VLASTNÍ PRÁCE NA POSTOJ KE SDÍLENÍ (VRIENS, 2006)	53
SCHÉMA 8" MODEL VZTAHU PRACOVNÍ NÁPLNĚ (FOSS, 2009)	55
SCHÉMA 9: SDÍLENÍ INFORMACÍ A ZNALOSTÍ - KOMUNALITA A KONEKTIVITA (VAN DEN HOOFF, 2003).....	72
SCHÉMA 10: VLIV INŽENÝRSKÝCH SLOŽEK NA SOCIÁLNÍ KAPITÁL A SDÍLENÍ ZNALOSTÍ (VAN DEN HOOFF, HUYSMAN, 2009)	74
SCHÉMA 11: POUŽÍVÁNÍ ELEKTRONICKÉ KOMUNIKACE, ODPOVĚDNOST K ODDĚLENÍ/ORGANIZACI A SDÍLENÍ ZNALOSTÍ (VAN DEN HOOFF, LEEUW VAN WEENEN, 2004).....	75

Seznam použité literatury

- AGRAWAL, Vikas; MUHAMMED, Shahnawaz; THATTE, Ashish. *Motivation and Knowledge Sharing : Role Of Perceived IT Support* [online]. 2008 [cit. 2010-08-16]. 2008 ABR & TLC Conference Proceedings. Dostupný z WWW: <http://www.cluteinstitute-onlinejournals.com/Programs/Disney_2008/Article%20398.pdf>.
- AL-MA'AITAH, Mohammad. Using Electronic Collaborative Media in Knowledge Sharing Phases : Case Study in Jordan Hospitals. *International Journal of Education and Information Technologies* [online]. 2008, vol. 2, iss. 4. [cit. 2010-08-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.naun.org/journals/educationinformation/eit-74.pdf>>. ISSN 2074-1316.
- ANDRIESSEN, J.H. Eric. *To share or not to share, that is the question : Conditions for the willingness to share knowledge* [online]. 2006 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <http://74.125.155.132/scholar?q=cache:yXO06I_rBwJ:scholar.google.com/&hl=cs&as_sdt=2000&as_vis=1>.
- ANTIKAINEN, Riikka; LÖNNQVIST, Antti. Knowledge Work Productivity Assessment [online]. 2005 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://butler.cc.tut.fi/~mettanen/KWPA-Antikainen-Lonnqvist.pdf>>.
- BAKER, K. A. *Communication* [online]. 2002 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark>>.
- BALTATZIS, George; ORMROD, David George; GRAINGER, Nicholas. *Social Networking Tools for Internal Communication in Large Organizations : Benefits and Barriers* [online]. 2008 [cit. 2010-08-15]. 19th Australasian Conference on Information Systems 3-5 Dec 2008, Christchurch. Dostupný z WWW: <<http://www.bsec.canterbury.ac.nz/acis2008/Papers/acis-0113-2008.pdf>>.
- BANCK, Björn; NYSTRÖM, Christina. Intranet use : a study of five Swedish organizations. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*. 2005, vol. 2, no. 2.
- BARTOL, Kathryn M.; SRIVASTAVA, Abhishek. Encouraging knowledge sharing : the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies* [online]. Summer 2002, vol. 9, no. 1., s. 64-76 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <http://www.allbusiness.com/buying_exiting_businesses/3503526-1.html>.
- BAUER, Janell C. *The effects of corporate intranet use on employee self-concept and organizational commitment*. Stockton, 2001. Diplomová práce. University of the Pacific.

- BAYER, Steffen; GANN, David. *Innovation and the Dynamics of Capability Accumulation in Project-Based Organisations* [online]. The 24th International Conference of the System Dynamics Society, July 23-27, 2006 Nijmegen, The Netherlands. 2006 [cit. 2010-08-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemdynamics.org/conferences/2006/proceed/papers/BAYER313.pdf>>.
- BOER, Niels-Ingvar; BAALEN, Peter J. van; KUMAR, Kuldeep. The implications of different models of social relations for understanding knowledge sharing. In Tsoukas et al. *Organizations as knowledge systems : knowledge, learning, and dynamic capabilities*. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2002. ISBN 1-4039-1140-1.
- BOER, Niels-Ingvar. *Knowledge Sharing within Organizations : A situated and relational Perspective* [online]. Rotterdam : ERIM, 2005 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/6770/EPS2005060LIS_9058920860_BOER.pdf>. ISBN 90-5892-086-0.
- BOŘIL, Pavel. Co je spokojenost zaměstnanců a jak ji lze řídit. *HRM line : elektronický newsletter měsíčníku Human Resources Management* [online]. 2006, č. 14 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2006_14.pdf>. ISSN 1214-9780.
- BUCK, R.; VANLEAR, C. A. Verbal and Nonverbal Communication : Distinguishing Symbolic, Spontaneous, and Pseudo-Spontaneous Nonverbal Behavior. *Journal of Communication* [online]. 2002, vol. 52, iss. 3 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://talkbank.org/media/PDF/JOC-PDF/2-Buck%20%26%20VanLear.pdf>>. ISSN 1460-2466.
- BUCHHOLZ, W. Open Communication Climate. *Journal of Communication Management*. 2007, roč. 21, č. 1, s. 54 – 78.
- CONNELLY, Catherine Elizabeth. *Predictors of Knowledge Sharing in Organizations* [online]. Kingston, 2000. 84 s. Disertační práce (M.Sc.). Queen's University, Queen's School of Business. Dostupný také z WWW: <<http://www.business.mcmaster.ca/hrlr/profs/connell/thesis.pdf>>.
- CROSS, Rob; BORGATTI, Stephen P. The Ties That Share : Relational Characteristics That Facilitate Information Seeking. In Huysman, Marleen; Wulf, Volker. *Social Capital and Information Technology*. London : The MIT Press, 2004. ISBN 0-262-08331-0.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 1-57851-301-4.
- DECI, E. L.; FLASTE, R. *Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy*. New York : Putnam, 1995.

- ERYILMAZ, D.; DARN, S. A. *Nonverbal Communication* [online]. 2005 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.teachingenglish.org.uk/think/articles/non-verbal-communication>>.
- FELICIANO, Joe L. *The Success Criteria for Implementing Knowledge Management Systems in an Organization*. 2006. Disertační práce. Pace University, School of Computer Science and Information Systems.
- FLANGIN, Andrew; BATOR, Melissa. The Utility of Information and Communication Technologies in Organizational Knowledge Management. In Canary, H. E.; McPhee, R. D. *Communication and organizational knowledge : Contemporary issues for theory and practice*. Mahwah, NJ : Routledge/LE, 2010.
- FONNER, Kathryn L. *Social Presence : Bridging the Devide Between Teleworking and Office-Based Employee's Work Experiences*. Evanston, 2006. Disertační práce (PhDr.). Northwestern University, Department of Communication Studies.
- FOSS, Nicolai J. et al. Encouraging knowledge sharing among employees : how job design matters. *Human Resources Management*. 2009, vol. 48, no. 6.
- FULK, J. et al. Connective and Communal Public Goods in Interactive Communication Systems, *Communication Theory*. 1996, vol. 6.
- HASSAN, Z. M. et al. Relationship between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment : Case Study. *European Journal of Social Science* [online]. 2010, vol. 13, no. 3. [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <http://www.eurojournals.com/ejss_13_3_06.pdf>. ISSN 1450-2267.
- HENDRIKS, Paul. Why Share Knowledge : The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*. 1999, vol. 6, no. 2, s. 91-100. ISSN 1092-4604.
- HERMANRUD, Inge; SORNES, Jan Oddvar. ICT Use and Network Relations : Exploring Knowledge-sharing Networks in Distributed Organizations. *Informing Science and Information Technology* [online]. 2009, vol. 6. [cit. 2010-08-15]. Dostupný z WWW: <<http://iisit.org/Vol6/IISITv6p025-044Hermanrud637.pdf>>. ISSN 1547-5867.
- HILSKA, Katia. *How wiki-intranet changes internal communications?* [online]. 2008 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <http://www.terkko.helsinki.fi/bmf/EAHILpapers/Katja_Hilska_paper.pdf>.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- HRASTINSKI, Stefan. Exploring Informal and Formal Dimensions of Computer-Mediated Communication : Towards An Enhanced Model for Research and Practice. In *16th European Conference on Information Systems. Galway*, 2008. ISBN 978-0-9553159-2-3.

- HSIU-FEN, Lin. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information sciences*. 2007, vol. 33, no. 2. ISSN 0165-5515.
- HSIU-FEN, Lin; HSUAN-SHIH, Lee; WEI, Wang Da. Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. *Journal of Information Science*. 2009, vol. 35, no. 1.
- HUANG, Albert, H. E-mail communication and supervisor-subordinate exchange quality : an empirical study. *Human Systems Management*. 2002, vol. 21, no. 3.
- HUYSMAN, Marleen; WULF, Volker. Social Capital and Information Technology : Current Debates and Research. In Huysman, Marleen; Wulf, Volker. *Social Capital and Information Technology*. London : The MIT Press, 2004. ISBN 0-262-08331-0.
- HUYSMAN, Marleen; WULF, Volker. IT to Support Knowledge Sharing in Communities : Towards a Social Capital Analysis. *Journal on Information Technology*. 2006, vol. 21, no. 1.
- CHARVATOVA, D. Relationship between Communication Effectiveness and the Extent of Communication among Organizational Units. *International Journal of Social Sciences* [online]. 2006, vol. 1, no. 1 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.waset.org/journals/ijss/v1/v1-1-6.pdf>>. ISSN 2070-3872.
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *Knowledge Sharing and Management* [online]. 2005 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2005/105B09_649_engl.pdf>.
- Jak na informační technologie. Podnikatel.cz - informace pro váš business a podnikání (zákony, daně, finance, státní správa) [online]. [S.l.] : Internet-Info, c2007-2010 [cit. 2010-08-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/manazer/jak-na-informacni-technologie/>>.
- JAKUBIK, Maria. Exploring the knowledge landscape : four emerging views of knowledge. *Journal of information management* [online]. 2007, vol. 11, no. 4 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://lpis.csd.auth.gr/mtpx/km/material/JKM-11-4a.pdf>>. ISSN 1367-3270.
- JO, S.; SHIM, S.W. Paradigm shift of employee communication : The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*. June 2005, vol. 31, iss. 2, s. 277-280. ISSN 0021-2180.
- KARÁSEK, Petr. Ekonomická krize a ICT. In *Centrum pro výzkum informačních systémů : odborná sekce pro systémovou integraci* [online]. 2010 [cit. 2010-07-18] Dostupný z WWW: <<http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=893>> ISSN 1214-4991.
- KIMBALL, Lisa; RHEINGOLD, Howard. *How Online Social Networks Benefit Organizations* [online]. 2003 [cit. 2010-08-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.groupjazz.com/pdf/osn.pdf>>.

- KOTYK, Václav. Elektronická výměna dat aktuálně a z různých pohledů. *IT Systems* [online]. 2009, č. 7-8. [cit. 2010-08-15] Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/sprava-dokumentu/elektronicka-vymena-dat-aktualne-a-z-ruznych-pohledu.htm>>. ISSN 1802-615X.
- KOUT, Jan. Management znalostí : tvorba mozku, který nezapomíná, neodchází a neumírá. *IT Systems* [online]. 2006, č. 9 [cit. 2010-08-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/management-znalosti.htm>>. ISSN 1802-615X.
- *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2003 [cit. 2010-07-18]. Dostupné z: <<http://sigma.nkp.cz/cze/ktid>>.
- MARKS, Peter et al. How managerial prompting, group identification, and social value orientation affect knowledge-sharing behavior. *Communication of the ACM*. February 2008, vol. 51, no. 2.
- MAŘÍKOVÁ, Hana. Sociální vztahy na pracovišti [online]. [cit. 2010-07-18] Dostupný z WWW: <<http://www.soc.cas.cz/download/355/Soci%C3%A1ln%C3%AD%20vztahy%20na%20pracovi%C2%B9ti.pdf>>.
- MATZLER, Kurt et al. Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*. 2008, vol. 29.
- McCLELLAND, V. A. Upward Communication : is anyone listening? *Personnel journal*. 1988. ISSN 0031-5745.
- McDERMOTT, Richard; O'DELL, Carla. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*. 2001, vol. 5, no. 1. ISSN 1367-3270.
- McINERY, Claire. Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of American society for information science and technology* [online]. 2002, vol. 65, no. 12, s. 1009-1018 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <http://comminfo.rutgers.edu/~clairemc/KM_dynamic_nature.pdf>. ISSN 1532-2882.
- MEDLAND, Jacqueline J. *E-mail's Influence on Perceptions of Connection in a Collocated Work Team*. 2007. Disertační práce (Ph.D.). Benedictine University.
- MEHRA, Payal. *Email Communication and Exchange Quality : An Empirical Study*. [online]. 2008 [cit. 2010-08-16]. Proceedings of the 2008 Association for Business Communication Annual Convention. Dostupný z WWW: <<http://www.businesscommunication.org/conventionsNew/proceedingsNew/2008New/10ABC2008.pdf>>.
- MICHLÍČKOVÁ, Jitka. *Firemní časopisy : některá specifika a problematiky = Compan magazinex : chosen specifics and problems*. Brno, 2007. Diplomová práce (Mgr.). Masarykova Univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí diplomové práce Lenka Waschková Císařová.

- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- MITCHELL, Helen J. Knowledge sharing : the value of story telling. *International Journal of Organisational Behaviour* [online]. 2005, vol. 9, iss. 5 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.usq.edu.au/extrafiles/business/journals/HRMJJournal/InternationalArticles/Volume%209%20Knowledge%20Mgt/Volume9No5Mitchell.pdf>>. ISSN 1440-5377.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu : tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha : C.H. Beck, 2005. 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-310-8.
- MOLM, L. D.; TAKAHASHI, N.; PETERSON, G. Risk and trust in social exchange : An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*. 2000, vol. 105, no. 5.
- MONGE, P.R. et al. Production of Collective Action in Alliance-Based Interorganizational Communication and Information Systems. *Organization Science* [online]. 1998, vol. 9, no. 3, s. 411 – 433 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://orgsci.journal.informs.org/cgi/content/abstract/9/3/411>>. ISSN 1047-7039.
- MUNDY, P. *Encouraging internal communications* [online]. [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <http://www.mamud.com/presentations/050_internal_communications.ppt>.
- MÜHLBACHER, H. *Teorie reklamy : vybrané texty* [online]. [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://psych.fss.muni.cz/materialy/psy739-materialy.doc>>.
- NELISSEN, Paul; WENNEKER, Marieke; SELM, Martine van. ICT performance in processes of knowledge sharing in organizations : a review of literature. *Communications*. 2008, vol. 33, no. 1. ISSN 0341-2059.
- OJALA, Marydee. *Weaving Weblogs into Knowledge Sharing and Dissemination* [online]. 2004 [cit. 2010-08-15]. Nordic Conference on Information and Change, Denmark. Dostupný z WWW: <<http://www2.db.dk/NIOD/ojala.pdf>>.
- OLIVER, Stan; KANDADI, Kondal Reddy. How to develop knowledge culture in organizations : A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*. 2006, vol. 10, iss. 4. ISSN 1367-3270.
- OSTERLOH, Margit; FREY, S. Bruno. Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*. Sep. - Oct. 2000, vol. 11, no. 5. Dostupný též z WWW: <http://www.bsfrey.ch/articles/347_00.pdf>.
- PAPOUTSAKIS, Haris. Sharing knowledge in the organisation : a retrospective analysis and an empirical study. *The electronic journal of knowledge management*. 2007, vol. 5, iss. 2, s. 231 – 244.

- REICHEL, David. Nástup EDI do informačního systému : je EDI moderní nástroj obchodní komunikace, nebo luxusní hračka retailových řetězců? *IT Systems* [online]. 2008, č. 10 [cit. 2010-08-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/erp/nastup-edi-do-informacnich-systemu.htm>>. ISSN 1802-615X.
- ROBERTS, Joanne. From Know-how to Show-how : Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*. Dec 2000, vol. 12, no. 4.
- ROSTECKÝ, Jiří. 5 věcí na internetu, které ovlivňují náš život. *Objevit.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://objevit.cz/5-veci-na-internetu-ktere-ovlivnuji-nas-zivot-t699>>.
- RUMPÍK, Daniel. Firemní časopis jako nástroj vnitropodnikové komunikace. *Marketingové noviny* [online]. 2006 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=5084>. ISSN 1213-9211.
- SCHULZ, Martin. The uncertain relevance of newness : organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*. Aug 2001, vol. 44, no. 4, s. 661-681 [cit. 2010-08-16]. Dostupný též z WWW: <<http://staffweb.ncnu.edu.tw/hyshih/download/KM/Paper/Learning%20and%20f lows.pdf>>.
- SIEMSEN, Enno et al. How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing : The constraining-factor model. *Journal of Operations Management*. May 2008, vol. 26, iss. 3.
- SLUKOVÁ, Petra Zia. *Komunikace informací* [online]. 2009 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.informacniveda.cz/article.do?articleId=1132>>.
- SMALL, Cynthia T.; SAGE, Andrew. Knowledge management and knowledge sharing : A review. *Information knowledge systems management*. 2005-2006, no. 5, s. 153-169. ISSN 1389-1995.
- SPAGNOLO, Giancarlo. Social relations and cooperation in organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 1999, vol. 38.
- SPROULL, L.; KIESLER, S. *Connections : New ways of working in the networked organization*. Cambridge : MIT Press, 1991.
- SRIKANTIAH, T. Kanti; KOENIG, Michael E.D. *Knowledge management : for the information professional*. Medforf : Hogan, 2000. ISBN 1-57387-079-X.
- SUSSMAN, Stephanie; SIEGAL, Wendy. Informational Influence in Organizations : An Integrated Approach to Knowledge Adoption. *Information Systems Research*. 2003, vol. 14, no. 1. ISSN 1526-5536.
- SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM, 2002, 198 s. ISBN 80-225-1585-X.

- ŠRŮTKOVÁ, S. *Mezilidská komunikace* [online]. [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://files.sona-srutkova.webnode.cz/200000018-9fa0ea09a8/MEZILIDSK%C3%81%20KOMUNIKACE.pdf>>.
- TAYLOR, Howard; FIELDMAN, George; ALTMAN, Yochanan. E-mail at work : a cause for concern? The implications of the new communication technologies for health, wellbeing and productivity at work. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*. 2008, vol. 5, no. 2.
- TIWANA, Amrit; BUSH, Ashley. A social exchange architecture for distributed web communities. *Journal of knowledge management*. 2001, vol. 5, no. 3. ISSN 1367-3270.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VAN DEN BRINK, Paul. *Social, Organizational, and Technological Conditions That Enable Knowledge Sharing*. Amsterdam, 2003. 266 s. Disertační práce. Technische Universiteit Delft.
- VAN DEN HOOFF, Bart et al. Knowledge sharing in knowledge communities. In *Technologies and Communities*. Deventer : Kluwer, 2003, s. 119-141. ISBN 1-4020-1611-5.
- VAN DEN HOOFF, Bart; LEEUW VAN WEENEN, Femke de. Committed to share : commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and process Management*. 2004, vol. 11, no. 1, s. 13-24.
- VAN DEN HOOFF, Bart; HUYSMAN, Marleen. *Limits to managing knowledge sharing : engineering or emergence?* [online]. Conference at the University of Warwick, 2006 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc1/papers/229_huysman.pdf>.
- VAN DEN HOOFF, Bart; HUYSMAN, Marleen. Managing knowledge sharing : emergent and engineering approaches. *Information & Management*. 2009, no. 46, s. 1-8. ISSN 0378-7206.
- VAN DEN HOOFF, Bart; RIDDER, J. A. de. Knowledge sharing in context : the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. 2004, vol. 8, no. 6, s. 117-130. ISSN 1367-3270.
- VAN DEN HOOFF, Bart; RIDDER, J. A. de, AUKEMA, E. J. (2004) Exploring the eagerness to share knowledge : The role of ICT and social capital in knowledge sharing. In Huysman, Marleen; Wulf, Volker. *Social Capital and Information Technology*. London : The MIT Press, 2004. ISBN 0-262-08331-0.
- VAN DEN HOOFF, Bart; SCHIPPER, Saskia. Competitive organizational cultures and knowledge sharing. *International Communication Association* [online]. 2005, s. 1-20 [cit. 2010-08-16]. Dostupný na WWW:

<http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/0/1/2/9/4/page_s12940/p12940-1.php>.

- VLAŠÁK, Rudolf. Informační politika: základní východiska a současnost ve vyspělých demokraciích. In *Informační studia a knihovnictví v elektronických textech I*. 1. vyd. Praha: ÚISK FF UK, 2001, s. 1-194.
- VOŘÍŠEK, Jiří. *Trendy IS/ICT, na které musí uživatelé a dodavatelé reagovat* [online]. 2005 [cit. 2010-08-15]. Dostupný z WWW: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2005/trendy-is-ictna-ktere-musi-uzivatele-a-dodavatele-reagovat.pdf>>.
- VRIENS, Reinout E de.; VAN DEN HOOFF, Bart; RIDDER, Jan A. de. Explaining Knowledge sharing : The role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication research*. 2006, Vol. 33, no. 2, s. 115 – 135.
- WALCAZAK, Steven. Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*. 2005, vol. 12, no. 4, s. 330-339.
- WHITE, C.; VANC, A.; STAFFORD, G. Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community : The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research* [online]. 2010, vol. 22, iss. 1 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <http://www.instituteforpr.com/files/uploads/White_Vanc_Stafford.pdf>. ISSN 1532-754X.
- WHITTAKER, S.; FROHLICH, D.; DALY-JONES, O. Informal workplace communication : what is it like and how might we support it?. In ADELSON, B, et al. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems : Celebrating interdependence*. Boston, Massachusetts : ACM, 1994. ISBN 0-89791-650-6.
- YANG, Jen-Te. Individual attitudes and organizational knowledge sharing. *Tourism Management*. 2008, vol. 29.
- ZACK, Michael H. Managing codified knowledge. *Sloan management review* [online]. Summer 1999, vol. 40, iss. 4, s. 45-58 [cit. 2010-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.kmprof.com/Papers/KMarticles/CodifiedKM.pdf>>. ISSN 0019-848X.
- ZELENÁ, Magdaléna. *Analýza vnitrofiremní komunikace organizace z perspektivy MBTI*. Brno, 2008. Diplomová práce (Mgr.). Masarykova Univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí diplomové práce Alena Lubasová.
- ŽÍDKOVÁ, Pavla. *Knowledge management : role pro informační profesionály*. Praha, 2001. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. Vedoucí diplomové práce Richard Papík.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze, 16. 8. 2010

Eva Hrubá

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis