

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

DISERTAČNÍ PRÁCE

2013

Ing. Klára MARGARISOVÁ

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Rozvoj praktických komunit v organizacích

Disertační práce

Poděkování

Ráda bych poděkovala své školitelce prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za její pomoc při volbě tématu a nasměrování výzkumu.

Dále všem kolegům z Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze, kteří mi byli nápomocni při zpracování disertační práce a poskytli mi cenné rady.

Především bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich všestrannou podporou, bez které by tato disertační práce nevznikla.

ROZVOJ PRAKTICKÝCH KOMUNIT V ORGANIZACÍCH

Anotace

Cíle – Cílem této disertační práce bylo identifikovat faktory na straně organizace, které ovlivňují rozvoj praktických komunit v organizacích. Dále na základě znalosti těchto faktorů stanovit doporučení pro organizace, které chtějí vytvořit vhodné podmínky pro rozvoj praktických komunit a podpořit tak sdílení znalostí mezi zaměstnanci.

Metodika – Disertační práce byla zpracována v několika fázích. V rámci teoretické fáze byl na základě analýzy dokumentů vymezen koncept praktických komunit, dále byly identifikovány možné faktory na straně organizace, které mohou mít dopad na jejich rozvoj. Ve fázi empirické byla shromážděna primární data formou dotazníkového šetření a polostandardizovaných rozhovorů. Ve fázi vyhodnocení pak byla data analyzována pomocí statistických metod (analýza četností, analýza závislostí, korespondenční analýza). Závěry práce byly stanoveny na základě syntézy poznatků.

Závěry – Výzkum poukázal na význam sdílení znalostí a na značný prostor pro uplatnění praktických komunit ve zkoumaných oborech. Dále byla prokázána závislost mezi některými zkoumanými faktory a rozvoje praktických komunit. Středně silná závislost byla prokázána u faktorů vedení příkladem, význam přikládání sdílení znalostí a transformační styl vedení uplatňovaný přímým nadřízeným. Na základě těchto zjištění bylo organizacím doporučeno především využívat sdílení znalostí jako prostředek pro plnění každodenních úkolů, jasně stanovit strategii pro oblast sdílení znalostí, zaměřit se na rozvoj a práci s talentovanými jedinci v podniku a vedoucí pozice obsazovat pracovníky, kteří splňují charakteristiky transformační vedoucího.

Klíčová slova – Znalosti, znalostní management, praktické komunity, učení se, sdílení znalostí, organizační struktura, styl vedení, technologická podpora sdílení znalostí, strategie sdílení znalostí.

COMMUNITIES OF PRACTICE DEVELOPMENT IN ORGANISATIONS

Summary

Objectives – The aim of this thesis was to identify organizational factors that have potential to affect development of communities of practice in organizations. Furthermore, based on the knowledge of these factors this thesis will attempt to suggest recommendations for organizations that want to create suitable conditions for the development of communities of practice and encourage knowledge sharing among employees.

Methodology – The thesis was developed in several phases. The theoretical phase was based on an analysis of documents defined the concept of communities of practice, were also identified potential factors in the organization that may have an impact on their development. At the empirical stage primary data was collected through a questionnaire survey and semi-standardized interviews. In the evaluation phase data was analyzed by statistical methods (analysis of frequency, dependence analysis, correspondence analysis). The conclusions of the thesis were based on synthesis of findings from previous stages.

Findings – The research pointed to the importance of sharing knowledge and considerable application for communities of practice in the investigated areas. Furthermore, the correlation between some of the examined factors and the development of communities of practice was detected. Moderately strong correlation was detected at the factors leading by example, the importance attached to knowledge sharing and transformational leadership style applied by direct supervisor. Based on these findings, it was recommended that organizations should use knowledge sharing as a means of daily tasks, formulate clear strategy for knowledge sharing, focus on the development and work with talented individuals in the company and occupy the leading position of workers who meet the characteristics of the transformational leader.

Key Words – Knowledge, Knowledge management, Communities of practice, Learning, Sharing knowledge, Organizational structure, Leadership style, Technological support for knowledge sharing, Knowledge sharing strategy.

Obsah

1	Úvod do řešené problematiky.....	1
2	Teoretická východiska práce.....	5
2.1	Znalosti a znalostní management	5
2.2	Sdílení znalostí	7
2.3	Proces učení se	9
2.3.1	Modely a teorie učení.....	9
2.3.2	Formální a neformální učení.....	11
2.3.3	Organizační učení	12
2.4	Role praktických komunit v učení se na pracovišti.....	13
2.5	Základní charakteristiky praktických komunit.....	14
2.6	Vývoj praktických komunit.....	16
2.7	Typy praktických komunit	20
2.8	Členství a role v praktických komunitách.....	21
2.8.1	Členství v praktických komunitách.....	21
2.8.2	Role v praktických komunitách.....	23
2.9	Přínosy a náklady spojené s praktickými komunitami.....	26
2.9.1	Přínosy praktických komunit	26
2.9.2	Náklady spojené s praktickými komunitami.....	28
2.10	Praktické komunity v organizacích	29
2.10.1	Vztah organizace a praktické komunity	29
2.10.2	Vliv praktických komunit na výkonnost podniku.....	31
2.10.3	Podpora rozvoje praktických komunit	32
2.10.4	Technologická podpora praktických komunit	32
2.11	Alternativy praktických komunit.....	33

2.12	Kritika konceptu a možné problémy spojené s jeho aplikací.....	34
2.12.1	Kritika konceptu	34
2.12.2	Problémy spojené s aplikací konceptu	35
2.13	Odvození záměření výzkumu	37
2.13.1	Organizační faktory	41
2.13.2	Vedení.....	44
2.13.3	Technologická podpora	47
2.13.4	Význam přikládání sdílení znalostí	48
2.13.5	Rozvoj praktické komunity	49
2.13.6	Teoretický model.....	50
3	Cíl a metodika práce	52
3.1	Cíl práce	52
3.2	Metodika práce	53
3.2.1	Teoretická etapa.....	55
3.2.2	Empirická etapa	58
3.2.3	Etapa vyhodnocení.....	65
3.2.4	Etapa stanovení závěrů práce	69
3.2.5	Reliabilita a validita výzkumu	69
4	Výsledky výzkumu	70
4.1	Předvýzkum.....	70
4.1.1	Korekce teoretického modelu	70
4.1.2	Testování konstruktů rozvoje praktické komunity	73
4.2	Dotazníkové šetření – vedoucí pracovníci	73
4.2.1	Příprava dat.....	74
4.2.2	Charakteristika respondentů	74
4.2.3	Strategie sdílení znalostí	77

4.2.4	Praktické komunity.....	82
4.2.5	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření mezi vedoucími pracovníky ..	88
4.3	Dotazníkové šetření – zaměstnanci	89
4.3.1	Příprava dat.....	89
4.3.2	Charakteristika respondentů	90
4.3.3	Faktory na straně organizace.....	92
4.3.4	Rozvoj praktické komunity	97
4.3.5	Testování reliability konstruktů	100
4.3.6	Tvorba souhrnných indikátorů.....	102
4.3.7	Určení závislosti mezi souhrnnými indikátory	105
4.3.8	Profil organizace, v níž se vyskytují rozvinuté praktické komunity	107
4.3.9	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci	114
4.4	Rozhovory – vedoucí pracovníci.....	116
4.4.1	Rozdíl mezi pojmy znalost a informace	117
4.4.2	Význam sdílení znalostí mezi zaměstnanci	118
4.4.3	Strategie pro oblast sdílení znalostí.....	118
4.4.4	Talentovaní jedinci a respektování odborníci v oboru	121
4.4.5	Role přímého nadřízeného v procesu sdílení znalostí.....	122
4.4.6	Stimulace ke sdílení znalostí.....	123
4.4.7	Tendence zaměstnanců chránit si své znalosti.....	123
4.4.8	Iniciativa v oblasti sdílení znalostí.....	124
4.4.9	Praktické komunity.....	125
4.4.10	Zhodnocení výsledků rozhovorů s vedoucími pracovníky	126
5	Diskuse a doporučení	128
6	Závěr	136
6.1	Teoretický přínos.....	137

6.2	Praktický přínos.....	137
6.3	Možné limitace výzkumu	138
6.4	Další možnosti výzkumu	139
7	Seznam zdrojů	140
8	Seznam příloh	153

Seznam obrázků

Obrázek 2-1	Kolbův cyklus učení.....	9
Obrázek 2-2	Proces učení se v praktických komunitách.....	13
Obrázek 2-3	Jednosmyčkové a dvousmyčkové učení se.....	14
Obrázek 2-4	Základní dimenze praktických komunit.....	15
Obrázek 2-5	Klíčové dimenze praktických komunit.....	16
Obrázek 2-6	Vývojový model komunity - McDermott.....	17
Obrázek 2-7	Životní cyklus komunity - Collison a Parcell.....	18
Obrázek 2-8	Stupeň komunitní participace.....	21
Obrázek 2-9	Integrační model.....	22
Obrázek 2-10	Hypertextová organizační struktura.....	31
Obrázek 2-11	Rozlišení praktických a závazných komunit.....	33
Obrázek 2-12	Stupeň komunitní identity v různých typech komunit.....	34
Obrázek 2-13	Nutnost neustálého zdokonalování, vzdělávání a vylepšování.....	37
Obrázek 2-14	Teoretický model - Faktory ovlivňující rozvoj praktických komunit v organizaci.....	40
Obrázek 2-15	Teoretický model - faktory ovlivňující rozvoj praktických komunit v organizaci.....	51
Obrázek 3-1	Cíle disertační práce.....	53
Obrázek 3-2	Postup zpracování disertační práce.....	54
Obrázek 3-3	Teoretická etapa – metody a cíle.....	55
Obrázek 3-4	Empirická etapa – metody a cíle.....	59
Obrázek 3-5	Nutnost neustálého zdokonalování, vzdělávání a vylepšování – bankovníctví a finančnictví, ICT, management a marketing.....	62
Obrázek 3-6	Etapa vyhodnocení – metody a cíle.....	66
Obrázek 3-7	Etapa stanovení závěrů práce – metody a cíle.....	69

Obrázek 4-1	Teoretický model - Faktory ovlivňující rozvoj praktických komunit v organizaci – úprava (experti)	72
Obrázek 4-2	Rozdělení respondentů dle pohlaví - vedoucí pracovníci	75
Obrázek 4-3	Rozdělení respondentů dle věku - vedoucí pracovníci.....	75
Obrázek 4-4	Rozdělení respondentů dle pracovní pozice.....	76
Obrázek 4-5	Rozdělení respondentů dle odvětví	77
Obrázek 4-6	Klasické metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	78
Obrázek 4-7	Metody umožňují předávání tacíních znalostí.....	78
Obrázek 4-8	Sdílení znalostí ovlivňuje konkurenční výhodu organizace.....	79
Obrázek 4-9	Ochota provádět změny ve prospěch sdílení znalostí.....	80
Obrázek 4-10	Užívané nástroje pro sdílení znalostí.....	81
Obrázek 4-11	Spektrum užívaných nástrojů pro sdílení znalostí	82
Obrázek 4-12	Učení se je proces převážně sociálního charakteru	83
Obrázek 4-13	Uplatnění učení se jeden od druhého	83
Obrázek 4-14	Prostor pro uplatnění praktických komunit	84
Obrázek 4-15	Vliv praktických komunit na výkonnost organizace	85
Obrázek 4-16	Existence praktické komunity.....	86
Obrázek 4-17	Podpora praktických komunit.....	86
Obrázek 4-18	Rozdělení respondentů dle pohlaví	90
Obrázek 4-19	Rozdělení respondentů dle věku	90
Obrázek 4-20	Rozdělení respondentů dle odvětví	91
Obrázek 4-21	Rozvoj praktických komunit – doména.....	98
Obrázek 4-22	Rozvoj praktických komunit – komunita	99
Obrázek 4-23	Rozvoj praktických komunit – praxe.....	100
Obrázek 4-24	Výsledky korespondenční analýzy – organizační struktura	109

Obrázek 4-25	Výsledky korespondenční analýzy – příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy.....	110
Obrázek 4-26	Výsledky korespondenční analýzy – transformační vedoucí	111
Obrázek 4-27	Výsledky korespondenční analýzy – vedení příkladem	112
Obrázek 4-28	Výsledky korespondenční analýzy – specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí	113
Obrázek 4-29	Výsledky korespondenční analýzy – význam sdílení znalostí.....	114
Obrázek 4-30	Faktory na straně organizace ovlivňující rozvoj praktických komunit.	115
Obrázek 5-1	Doporučení pro rozvoj praktických komunit v organizaci	129

Seznam tabulek

Tabulka 2-1	Charakteristiky formálního a neformálního učení.....	11
Tabulka 2-2	Přínosy praktických komunit pro organizaci a členy komunity.....	27
Tabulka 2-3	Srovnání funkční a dysfunkční komunity	36
Tabulka 2-4	Oblasti na straně organizace ovlivňující rozvoj praktických komunit ..	41
Tabulka 2-5	Odvození konstruktů - organizační faktory.....	44
Tabulka 2-6	Odvození konstruktů – vedení.....	46
Tabulka 2-7	Odvození konstruktů – technologická podpora.....	48
Tabulka 2-8	Odvození konstruktů – význam přikládání sdílení znalostí	49
Tabulka 2-9	Odvození konstruktů – rozvoj praktické komunity	50
Tabulka 4-1	Hodnocení faktorů – experti.....	70
Tabulka 4-2	Formy podpory praktických komunit.....	87
Tabulka 4-3	Hodnocení faktorů ovlivňující rozvoj praktických komunit	88
Tabulka 4-4	Organizační struktura – relativní četnosti.....	92
Tabulka 4-5	Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy – relativní četnosti	93
Tabulka 4-6	Styl vedení – relativní četnosti	94
Tabulka 4-7	Vedení příkladem – relativní četnosti	95
Tabulka 4-8	Aplikace pro asynchronní komunikaci – relativní četnosti	95
Tabulka 4-9	Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí – relativní četnosti ...	96
Tabulka 4-10	Význam sdílení znalostí – relativní četnosti.....	97
Tabulka 4-11	Reliabilita konstruktů	101
Tabulka 4-12	Překódování výsledku – rozvoj praktických komunity	102
Tabulka 4-13	Souhrnné indikátory – váhy sub-indikátorů	104
Tabulka 4-14	Souhrnné indikátory – existence závislosti	106

Tabulka 4-15	Souhrnné indikátory – síla závislosti.....	107
Tabulka 4-16	Profil organizace, v níž se vyskytují rozvinuté praktické komunity ...	116
Tabulka 4-17	Charakteristika respondentů - rozhovory	117

1 Úvod do řešené problematiky

V posledních letech často zaznívá názor, že naše společnost, potažmo i ekonomika, prodělala přerod ze společnosti industriální ve společnost informační či znalostní. A že jsou to právě znalosti, které se staly klíčem k úspěchu v tržních podmínkách a tedy i nejcennějším prostředkem v konkurenčním boji.

Navzdory velkému počtu publikací na toto téma, široce uznávaná definice znalostní ekonomiky zatím neexistuje (Dang a Umemoto, 2009). Počátek výraznějšího zájmu o oblast znalostní ekonomiky bývá přičítán Peteru Druckerovi, který na konci 60. let 20. století publikoval knihu *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. Drucker (1992) v ní uvádí, že se americká ekonomika přeměnila z ekonomiky zaměřené na zboží, kterou byla od 2. světové války, v ekonomiku znalostní. Druckerovi byla inspirací práce ekonoma Fritze Machlupa (1962), konkrétně jeho publikace *Production and Distribution of Knowledge in the United States*.

V následujících čtyřech dekadách, se kromě snah přesněji definovat znalostní ekonomiku, začala projevovat snaha využít znalostní ekonomiku coby rozvojovou strategii v mnoha různých rozvinutých, ale i rozvojových státech (Dang a Umemoto, 2009). Rodgers a Housel (2009) uvádějí, že vzestup významu znalostí dramaticky změnil způsob, jakým je organizován obchod, ale i celá společnost. Jako hlavní sílu, která tyto změny způsobuje, chápou přerod průmyslové éry v éru informační. Naše společnost vstoupila do éry, ve které je budoucnost určována především schopností rozumně užívat znalosti (vzácné globální zdroje), které jsou ztělesněním lidského intelektuálního kapitálu a technologií (Psarras, 2006).

Ne všichni autoři se však s tímto pojetím ztotožňují. Pro některé je znalostní ekonomika jen stále dokola opakovaným populárním slovním spojením (Smith, 2002).

Znalostní ekonomika klade důraz na šíření a využití informací a znalostí, stejně jako na jejich vytváření. V tomto prostředí jsou podniky stejně jako jednotlivci nuceni zaměřit se na udržování a posilování svého znalostního kapitálu. Schopnosti učit se, přizpůsobit se či se případně změnit, se staly klíčovými pro přežití podniků (Psarras, 2006).

Jako praktický důkaz existence znalostní ekonomiky mohou posloužit dokumenty významných organizací, které na ni odkazují, přijímají opatření a uvádí doporučení jak v rámci znalostní ekonomiky uspět. Jako příklad je možné uvést Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD, 1996¹, 2001²), Světovou banku (1999³) nebo Evropskou investiční banku (2010⁴).

Drucker (1992) zdůrazňuje význam znalostního pracovníka pro budování znalostní ekonomiky. Definuje ho jako muže nebo ženu, kteří aplikují do práce ideje, koncepty a informace spíše než silové a manuální schopnosti. Murray a Greenes (2007) uvádějí, že znalostní pracovníci vytvářejí praktické komunity, v rámci kterých vytvářejí, sdílejí a aplikují znalosti. Stejného názoru je i Mládková (2005). Také Krogh, Ichijo a Nonaka (2000) se domnívají, že jsou to právě komunity, které jsou v organizacích zdrojem vytváření znalostí. Protože poskytují takové prostředí, které umožňuje členům organizace cítit se natolik bezpečně, že mohou bez obav objevovat doposud neznámé oblasti.

Praktické komunity mohou nabývat celé řady podob. Mohou propojovat několik odborníků, ale stejně tak mohou mít stovky členů. Jejich charakter může být dočasný, ale jsou popsány komunity, které fungují již stovky let, jako například řemeslné cechy. Jejich členská základna může být homogenní, složená pouze z odborníků zaměřených na jednu oblast. Tyto komunity však mohou sdružovat i jedince se zdánlivě nesouvisejícím zaměřením, spojené například osobou zákazníka.

Praktické komunity jsou zcela přirozeným a běžným prvkem. Většina jednotlivců je členem celé řady takových komunit, bez ohledu na to, zda si to uvědomují či ne. Začleňují se do nich v zaměstnání, ve škole, ale i v domácím prostředí či během zájmových aktivit (Wenger, McDermott a Snyder, 2002).

Ačkoliv počátek zájmu o praktické komunity bývá připisován Lave a Wengerovi a jejich knize *Situated Learning* (1991), nebo dokonce Wengerově pozdější publikaci

1 The Knowledge-based Economy

2 Competencies for the Knowledge Economy

3 Knowledge for Development, World Development Report 1998-1999

4 Supporting the knowledge economy

Communities of practice: learning, meaning, and identity (1998a), byl tento koncept již mnohem dříve využíván v medicíně, právu, psychologii, školství či teologii (Wallace, 2007). Nemůže však být sporu o Wengerově vůdčím postavení v této oblasti. Bez pochyby je průkopníkem tohoto konceptu v oblasti managementu.

V publikaci *Situated Learning: Legitimate peripheral participation* Lave a Wenger (1991) představují praktické komunity jako část procesu učení se.

Dalšími autory, kteří jsou spojováni, s počátky zájmu o tento koncept v oblasti managementu jsou John Seely Brown a Paul Duguid (1991). Ti ve stejném roce jako Lave a Wenger (1991), publikovali článek *Organizational Learning and Communities of Practice: Toward and Unified View of Working, learning, and Innovation*. Ve svém výzkumu se zaměřili na společnost Xerox, kde se zajímali o sdílení nejlepší praxe mezi opraváři kopírovacích zařízení.

Wenger (2005) definuje praktické komunity jako skupiny lidí, kteří sdílejí zaujetí pro něco, co již umí, a kteří vzájemně pravidelně vstupují do interakce, aby se to naučili dělat lépe.

V zatím poslední knize *Cultivating Communities of Practice* Wenger a spoluautoři Richard McDermott and William M. Snyder (2002) definovali praktické komunity jako skupiny lidí, kteří sdílí zájem, množinu problémů, zaujetí pro určité téma a kteří prohlubují své znalosti a zkušenosti v dané oblasti vzájemnou interakcí.

Podle Chrise Collisona a Geoffa Parcell (2004) se jedná o propojení lidí s podobnými zájmy nebo zkušenostmi, kteří sdílejí své know-how. Buď proto, aby každý individuálně zvýšili svou kvalifikaci, a mohli tak lépe vykonávat svou práci, nebo proto, aby dosáhli společných cílů.

Lesser a Storck (2001) hovoří o praktických komunitách jako o skupinách založených na společném zájmu, jejichž členové pravidelně sdílí informace a učí se. Praktické komunity jsou společenskou strukturou, která je zaměřena na znalosti a přímo umožňuje, aby řízení znalostí měli v rukou znalci (odborníci) v dané oblasti (Wenger, 2004).

McDermott (2000a) považuje praktické komunity za ideální nástroj pro využití tacitních znalostí, protože umožňují osobní interakci a zapojení celé skupiny do rozvoje oblasti,

kteřá komunitu spojuje (domény). V důsledku toho pak mohou jejich členové šířit poznatky v rámci celé komunity.

Podle Robertse (2006) se praktické komunity v současnosti jeví jako potenciální koncept pro vytváření znalostí. Komunity poskytují prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí uvolněně, a tak mohou bez strachu objevovat dosud neprozkoumané oblasti (Krogh, Ichio, Nonaka 2000). Wenger, McDermott a Snyder (2002) zastávají stejný názor. Dokonce zmiňují vytvoření této „důvěrné“ atmosféry jako jeden z principů podpory a rozvoje praktických komunit.

Většina uvedených definic (Wenger, 2005; Collison a Parcell, 2004; Lesser a Storck, 2001; Wenger, McDermott a Snyder, 2002) klade důraz na proces učení se a sdílení znalostí.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Znalosti a znalostní management

Stewart a Brown (2009) definují nehmotné zdroje jako nemateriální zdroje, které představují pro organizaci určitou hodnotu. Uvádějí, že se tyto zdroje podílejí na tržní hodnotě většiny organizací. Jedná se například o vztahy se zákazníky. Lev (2001) do této kategorie řadí znalosti, které chápe jako neomezené zdroje, které se na rozdíl od hmotných zdrojů při využívání nespotřebovávají. Naopak, jejich hodnota roste s jejich využíváním.

„Znalost umožňuje lidem přiřadit datům význam a tím generovat informace. Je množinou vhledů, zkušeností a procedur, které jsou považovány za správné a pravdivé, a které ovlivňují lidské myšlenky, chování a komunikaci“ (Van der Spek a Spijkervet, 2005, s. 14).

Znalost je uvažování nad daty a informacemi, které umožňuje výkon, řešení problémů, rozhodování, učení se a výuku (Liebowitz a Beckman, 1998).

Znalosti je možné chápat jako proměnný systém se vzájemnou interakcí zkušeností, faktů, vztahů, hodnot, myšlenkových procesů a významů (Veber, 2000).

Celá řada autorů, například Tobin (1996); Van der Spek a Spijkervet (1997); Veber (2000); Gála, Pour a Toman (2006); či Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006), vymezuje znalosti v rámci hierarchie data – informace – znalosti.

Tobin (1996) pak tuto hierarchii obohacuje o čtvrtý stupeň - moudrost. Znalost popisuje jako aplikovanou informaci. Beckman (Liebowitz a Beckman, 1998) přidává stupně dva, expertízu a způsobilost.

Nonaka a Takeuchi (1995) uvádějí dva základní typy znalostí z pohledu jejich dostupnosti. Jedná se o znalosti tacitní a explicitní. Jiné dělení znalostí uvádí například Collins (1997). Znalosti dělí na symbolické, vtělené, myšlené a získané z kultury společnosti.

Dang a Umemoto (2009) zmiňují tři možné pohledy na znalosti v rámci znalostní ekonomiky. Jedná se o vnímání znalostí jako zdroje (aktiva), jako vztahu a jako schopnosti. Znalost vnímaná jako zdroj je představována lidskými zdroji, technologiemi

a technologickými procedurami. Z tohoto pohledu je znalost zdroj, který je jednoduše šířitelný z jedné entity na druhou. Znalost chápána jako vztah je vybudována a sdílána na bázi sociálního kontaktu. Tento pohled zahrnuje sociální interakce, propojení a sítě různých činitelů v rámci ekonomického systému. Znalost vnímaná jako schopnost odkazuje na schopnosti organizací i schopnosti celých národů, bývá vnímána jako schopnost jednat.

Lahti a Beyerlein (2000) se domnívají, že konkurenční výhoda podniků je v současnosti založena především na znalostech jejich zaměstnanců a že bez svých zaměstnanců by společnosti nebyly schopny znalosti rozvíjet. Lidské prvky jsou považovány za kreativní a rozhodující organizační zdroje (Tissen, 1991). Tobin (1998) uvádí, že jsou to právě znalosti zaměstnanců, které umožňují podniku odlišit se od svých konkurentů.

Souhrn znalostí, schopností, kompetencí, expertíz a kreativity pracovníků organizace představuje tzv. lidský kapitál (Bureš, 2007). Ten spolu s organizačním kapitálem a zákaznickým kapitálem vytváří intelektuální kapitál⁵ organizace (Dalkir, 2005). Bureš (2007) označuje lidský kapitál za nejnápadnější složku intelektuálního kapitálu. Uvádí, že *„je zřejmé, že většina lidského kapitálu je v samotných lidech a opouští organizaci společně s nimi, ať už odcházejí domů nebo trvale odcházejí z organizace“* (Bureš, 2007, s. 32).

Armstrong (2002) považuje lidské zdroje za nejcennější statek organizace. Dalkir (2005, s. 288) jim v souvislosti se znalostním managementem přisuzuje specifickou zodpovědnost *„za rozvoj programů a procesů, které podporují znalostně orientovanou kulturu a chování.“*

Bureš (2007) vymezuje čtyři úrovně, na kterých je znalostem věnována pozornost. Jedná se o úroveň nadnárodní, národní, organizační a úroveň managementu znalostí. Rozlišuje mezi dvěma pojmy znalostní management, který zařazuje do třetí úrovně, a management znalostí, který spadá do poslední, čtvrté úrovně. Management znalostí

⁵Další autoři používají rozdílná členění intelektuálního kapitálu, např. Stewart (1997) člení intelektuální kapitál na lidský, strukturální a zákaznický.

chápe jako infromaticko-technologickou disciplínu⁶, která je součástí znalostního managementu.

Jiní autoři (Truneček, 2003, 2004; Mládková, 2005) toto dělení nepoužívají a pro anglický pojem *Knowledge Management* používají český ekvivalent management znalostí. Truneček (2004) o něm hovoří, jako o systematickém přístupu k tvorbě, získávání, určování, šíření, sdílení a k aktivnímu využívání znalostí, které má za cíl zvýšit výkon organizace.

Znalostní management je systematické, explicitní a uvážlivé sestrojování, obnovování a používání znalostí, které má za cíl maximalizovat podnikovou efektivitu, s níž organizace provádí na znalostech založené činnosti, a výnosy z jejích znalostních aktivit (Wiig, 1997).

Davenport (1993) ho definuje jako systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu.

Zahrnuje všechna hlediska a aktivity potřebné k pochopení, použití a profitování z kapitálu, který je ve formě znalostí organizace (Lahti a Beyerlein, 2000). Berten a Ermine (2006) uvádějí, že vzhledem k tomu, že znalosti jsou v současnosti vnímány jako nejhodnotnější zdroj, strategický prostředek pro zvyšování produktivity a stabilizační faktor v nestabilním a dynamickém konkurenčním prostředí, přinášejí správně užití nástroje znalostního managementu rozhodující konkurenční výhodu.

2.2 Sdílení znalostí

Znalosti se stávají významným zdrojem, který ovlivňuje výkonnost organizace v případě, že je možné je sdílet, šířit a používat na celopodnikové úrovni (Lahti a Beyerlein, 2000). Riege (2005) považuje proces sdílení znalostí za jeden ze základních kamenů znalostní strategie mnoha podniků.

McDermott (1999) uvádí, že sdílení znalostí probíhá mezi osobu, jejíž znalosti jsou sdíleny, a která vede další osobu, s níž své znalosti sdílí, skrz své myšlení a chápání,

⁶Management znalostí se dle Bureše (2007) zabývá např. dobýváním znalostí z databází, extrakcí informací z textu, znalostními systémy či značkovacími jazyky.

aby jí pomohla lépe pochopit její vlastní situaci. Osoba, která sdílí a distribuuje znalosti, by si měla být vědoma účelu, za jakým jsou znalosti sdíleny, užívány a také toho, zda existuje potřeba sdílení těchto znalostí na straně toho, kdo je přijímá. Tedy zda budou následně skutečně využity a aplikovány.

Sdílení znalostí se odlišuje od přenosu znalostí. Transfer znalostí zahrnuje jak sdílení znalostí na straně zdroje, tak jejich akvizici a následnou aplikaci na straně příjemce. Bývá používán spíše pro popis „pohybu“ znalostí mezi organizačními jednotkami nebo různými organizacemi než mezi jedinci (Szulanski, Cappetta a Jensen, 2004).

Riege (2005) se domnívá, že klíčové je především sdílení tacitních znalostí, jejichž nositeli jsou zaměstnanci podniku. Jelikož se na ně, na rozdíl od dalších nehmotných zdrojů⁷, nevztahuje vlastnické právo podniku. Nonaka and Takeuchi (1995) uvádějí, že sdílení tacitních znalostí mezi množstvím jedinců z různých prostředí, s různými perspektivami a různou motivací umožňuje tvorbu nových znalostí.

Aby v organizaci docházelo ke sdílení znalostí, doporučují Ling, Sandhu a Jain (2009) zavádět některé z možných strategií sdílení znalostí. Řadí mezi ně praktické komunity, znalostní sítě, hloubkové retrospektivní diskuse k zachycení ponaučení (lessons learned), vyprávění příběhů⁸, finanční stimulování zaměstnanců ke sdílení znalostí, zahrnutí sdílení znalostí do hodnocení výkonnosti a školení zaměřené na oblasti budování důvěry, spolupráce nebo teambuildingu.

Existuje celá řada možných bariér, které brání sdílení znalostí a to jak na straně jedince, tak na straně organizací. Mezi bariéry na straně jedince patří například nedostatek času, strach z ohrožení vlastní pozice v zaměstnání, neuvědomování si hodnoty, kterou sdílení znalostí přináší, převaha sdílení explicitních znalostí nad tacitními, rozdílnost ve věku, pohlaví, vzdělání nebo úrovni zkušeností, nedůvěra v kolegy či nedostatečné zapojení do sociálních sítí (Riege, 2005).

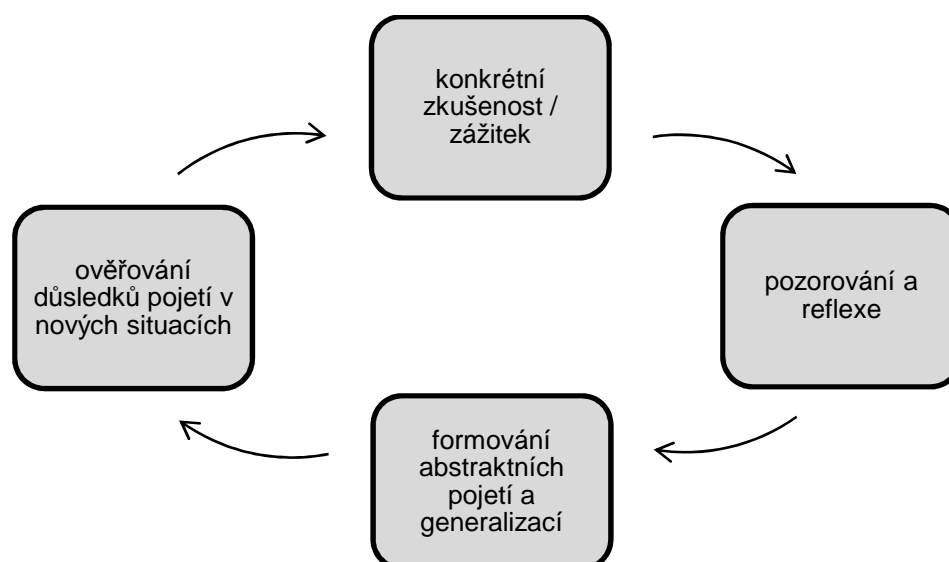
7 Obchodní značka, reputace společnosti

8 Příběh, využíváný v rámci znalostního managementu ke sdílení znalostí, představuje systém symbolů a schémat používaných k tvorbě identity, změny společenských praktik předávání a tvorbě hodnot jak jedince, tak i skupiny (Mládková, 2005).

Mezi bariéry na straně organizace je možné zahrnovat například nezohlednění strategie znalostního managementu v rámci strategických cílů organizace, nedostatek formálního i neformálního prostoru pro sdílení a vytváření nových znalostí, nedostatek stimulace pracovníků ke sdílení znalostí, podnikovou kulturu, která nedostatečně podporuje sdílení znalostí, nedostatek infrastruktury umožňující sdílení znalostí, jednosměrnou komunikaci (shora-dolů), vysokou soutěživost mezi jednotlivými částmi organizace či hierarchickou organizační strukturu (Riege, 2005).

2.3 Proces učení se

Armstrong (2002) i Martin (2009) v souvislosti s procesem učení shodně zmiňují Kolbův čtyřfázový cyklus učení. Jedná se o zkušenost, reflexivní pozorování, vytváření teorií a aktivní experimentování (Obrázek 2-1).



Obrázek 2-1 Kolbův cyklus učení (Armstrong, 2002, s. 482)

2.3.1 Modely a teorie učení

Martin (2009) chápe Kolbův cyklus jako základ modelu experimentálního učení. Uvádí, že v důsledku působení těchto čtyř faktorů, představuje učení se „proces, který se odehrává na základě každodenní zkušenosti každého jedince“ (Martin, 2009, s. 48).

Dále uvádí dalších pět modelů učení se, jedná se o behaviorální model, kognitivní model, model sociálního učení, konstruktivní model a model akčního učení. Behaviorální model je založen na upevňování žádoucího chování pomocí odměn. Tomu

odpovídá teorie upevňování správných reakcí, kterou popisuje Armstrong (2002). Uvádí, že se zaměřuje na upevňování správných reakcí, pomocí vhodné motivace, které vede učícího se jedince k tomu, aby v učení pokračoval.

Počátky kognitivního modelu jsou spojeny s pozorováním učení zvířat pomocí metody pokusu a omylu (Martin, 2009). Podstatou tohoto přístupu je poskytnout jedinci kognitivní rámec a umožnit mu tak jednat efektivněji. Kognitivní teorie učení se zaměřuje na to, jak se lidé učí identifikovat a definovat problémy, a jak hledají jejich řešení (Armstrong, 2002).

Model sociálního učení se zakládá na pozorování členství jedince v sociálních skupinách. Jednotlivci se v rámci skupin učí to, co je od nich očekáváno, aby se stali součástí dané skupiny (Martin, 2009).

Konstruktivní model vychází z přesvědčení, že skutečný svět je v hlavě každého jedince a že je neustále modifikován převážně nevědomými mentálními procesy (Martin, 2009).

Akční učení probíhá ve skupinách, které hledají řešení reálných problémů, což zahájí aktivní a progresivní učení. Tento přístup staví na přesvědčení, že nejlepší je propojit učení s reálnými problémy, které si reálně vyžadují řešení. Akční učení představuje interaktivní proces, který zahrnuje rozvoj způsobů řešení jednotlivých problémů a také hodnocení skutečné situace po implementaci řešení (Martin, 2009).

Teorie kybernetické a informační zdůrazňují význam zpětné vazby. Ta, v případě, že se zakládá na výstupech z analýzy dovedností, může posloužit jako základ vzdělávacích programů (Armstrong, 2002).

Jako další zmiňuje Armstrong (2002) učení se ze zkušeností. Podstata učení v tomto případě spočívá ve vyvolání zkušenosti, její následné interpretaci a rozhodnutí o tom, jak bude využita.

Teorie – podnět - reakce spojuje proces učení se čtyřmi základními faktory: hnací síla, podnět, reakce a upevňování reakce (Armstrong, 2002).

Jako poslední uvádí Armstrong (2002) teorii sebedůvěry, která je založena na korelaci mezi silným pocitem sebedůvěry (víra ve vlastní schopnost učit se a plnit úkoly) a zvýšeným výkonem při učení.

2.3.2 Formální a neformální učení

Stewart a Brown (2009) definují neformální vzdělávání jako přirozené učení, které není plánováno ani organizováno. Armstrong (2002) shrnuje rozdíly mezi formálním a neformálním učením v následující tabulce (Tabulka 2-1).

Neformální	Formální
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Učící se osoby se učí podle potřeby	Všechny učící se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Učící se osoby rozhodují o tom, jak bude učení probíhat	O tom, jak bude učení probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatnitelnost (učení typu „právě včas“ – „just-in-time“)	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné učení	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

Tabulka 2-1 Charakteristiky formálního a neformálního učení (Armstrong, 2002, s. 485)

Mnoho autorů v posledních letech zdůrazňuje význam neformálního učení (Armstrong, 2002; Conlon, 2004; McNally, Blake, Reid, 2009; Stewart a Brown, 2009; Schulz, Roßnagel, 2010; Chivers, 2011). Armstrong (2002) demonstruje význam neformálního vzdělávání na závěrech zprávy US Department of Labour z roku 1996, která uvádí, že se lidé až 70 % z toho, co vědí o své práci, učí zcela neformální cestou.

Stewart a Brown (2009) uvádějí možné nástroje využitelné pro tento typ získávání nových znalostí a dovedností. Řadí sem pozorování druhých, požádání o pomoc, experimentování nebo samostudium.

Jak již bylo uvedeno, za neformální vzdělávání lze považovat takové, které není plánováno ani organizováno těmito charakteristikám plně vyhovuje získávání nových znalostí a dovedností, které probíhá v praktických komunitách.

2.3.3 Organizační učení

V postindustriální éře je úspěch organizací závislý především na jejich intelektuálních a systémových schopnostech, proto se stává klíčovou schopností schopnost řídit lidský intelekt. Quinn, Aderson a Finkelstein (1996) hovoří o tzv. odborném intelektu (professional intellect), ten se skládá ze čtyř úrovní: kognitivních znalostí (vědět co), pokročilých schopností (vědět jak), pochopení systémů (vědět proč) a sebemotivace (zajímat se proč).

První tři úrovně mohou existovat v rámci organizačních systémů nebo databází, čtvrtá úroveň pak v rámci organizační kultury.

Tichá (2005) v souvislosti s organizačním učením zmiňuje teorii cyklů učení a mentálních modelů Daniela H. Kima. Dle Kima (1993) se proces učení odehrává v opakujícím se cyklu (reflexe, zobecnění, ověřování, zkušenost). První dvě stadia, reflexe a zobecnění, jsou zaměřena na učení se jak (know-how), další dvě, ověřování a zkušenost, pak na učení se proč (know-why). Takto získaná znalost se ukládá v paměti jedince a vytváří jeho předpoklady, názory a představy o tom, jak funguje svět. Tento soubor je označován jako mentální model. Sdílením mentálních souborů mezi kolegy na pracovišti dochází k organizačnímu učení.

Chris Argyris (1991, s. 82) uvádí, že *„úspěch na trhu stále více závisí na schopnosti se učit, většina lidí však stále neví jak se učit.“* Dokonce ti, u kterých se předpokládá, že se umějí učit nejlépe (vysoce vzdělaní, mocní a oddaní profesionálové ve vedoucích pozicích), nejsou ve skutečnosti v této oblasti příliš dobří (Argyris, 1991).

Podle Chrise Argyrise (1991) je jednou z nejčastějších chyb v oblasti organizačního učení ztotožňování procesu učení se s procesem řešení problémů, tedy zaměření se pouze na jednosmyčkové učení (viz kapitola 2.4). Za další významnou chybu pak považuje mylné očekávání, že zaměstnanci se správným přístupem a motivací se učí automaticky. Argyris (1991) tvrdí, že efektivní učení se, není otázkou správného postoje nebo motivace, je spíše produktem způsobu jakým lidé uvažují o svém vlastním chování.

2.4 Role praktických komunit v učení se na pracovišti

Koncept, který vytvořili Lave a Wenger (1991) přispěl k novému pohledu na oblast učení. Na rozdíl od předešlých přístupů se zaměřili na participaci v sociálních strukturách jako na podmínku realizace procesu učení se. Umožnili tak, aby byl tento proces zkoumán v mnoha různých prostředích, včetně pracovního (Fuller, 2007).

Lave a Wenger (1991) se ve své empirické studii zaměřili na proces učení se na pracovišti. Zdůraznili význam členství v praktické komunitě. Proces učení se pak popsali jako součást procesu, v němž se nově příchozí stává řádným členem praktické komunity (Hodkinson, Hodkinson, 2003). Nově příchozí se nejprve zapojuje do okrajových aktivit dané komunity, a skrz nabývání potřebných znalostí od původních členů komunity, se postupně stává jejím řádným členem (Lave a Wenger, 1991).

Wenger, McDermott a Snyder (2002) se domnívají, že praktické komunity přispívají k procesu učení se na pracovišti (work place learning) díky dvojí roli svých členů, kteří jsou jednak členy komunity, jednak pracovních týmů. Toto dvojí členství vytváří tzv. smyčku učení se (Obrázek 2-2).

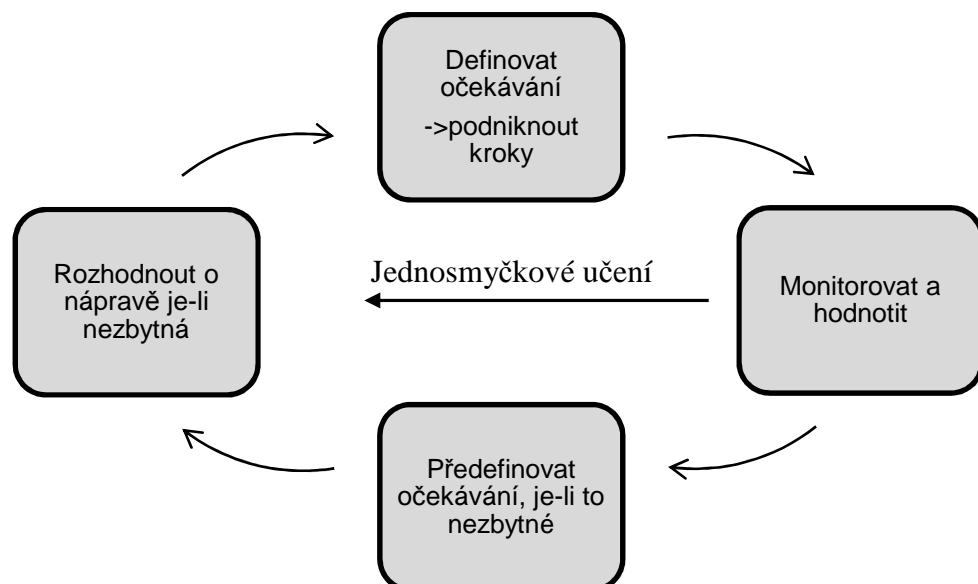


Obrázek 2-2 Proces učení se v praktických komunitách (Wenger, McDermott a Snyder, 2002; upraveno autorem)

Wengerova myšlenka „dvousmyčkové“ organizace (“Double-knit” Organisation) je pravděpodobně inspirovaná Argyrisovým (1977) konceptem jednosmyčkového a dvousmyčkového učení.

Chris Argyris hovoří v souvislosti s organizačním učením o tzv. jednosmyčkovém (single-loop) a dvousmyčkovém (double-loop) učení. Jednosmyčkové učení podle Argyrise probíhá pokud *„je chyba odhalena a odstraněna bez zkoumání nebo pozměnění základních hodnot systému (v podobě jedince, skupiny či organizace)“* (Argyris, 1999, s. 68).

Dvousmyčkové učení nastává v momentě, kdy jsou zkoumány a zpochybňovány vstupní hodnoty. Armstrong (2002) vysvětluje jednosmyčkové a dvousmyčkové učení se na následujícím schématu (Obrázek 2-3).



Obrázek 2-3 Jednosmyčkové a dvousmyčkové učení se (Armstrong, 2002, s. 471)

2.5 Základní charakteristiky praktických komunit

Konceptu učení se v rámci komunit, tak jak ho představili Lave a Wenger (1991), bylo vyčítáno nejednoznačné vymezení pojmu praktická komunita (Hodkinson, 2004). To změnil Etienne Wenger (1998a), který definoval tři základní charakteristiky praktických komunit. Nejprve je nazýval společná iniciativa (joint enterprise), vzájemný závazek (mutual engagement) a sdílený repertoár (shared repertoire) (Obrázek 2-4).

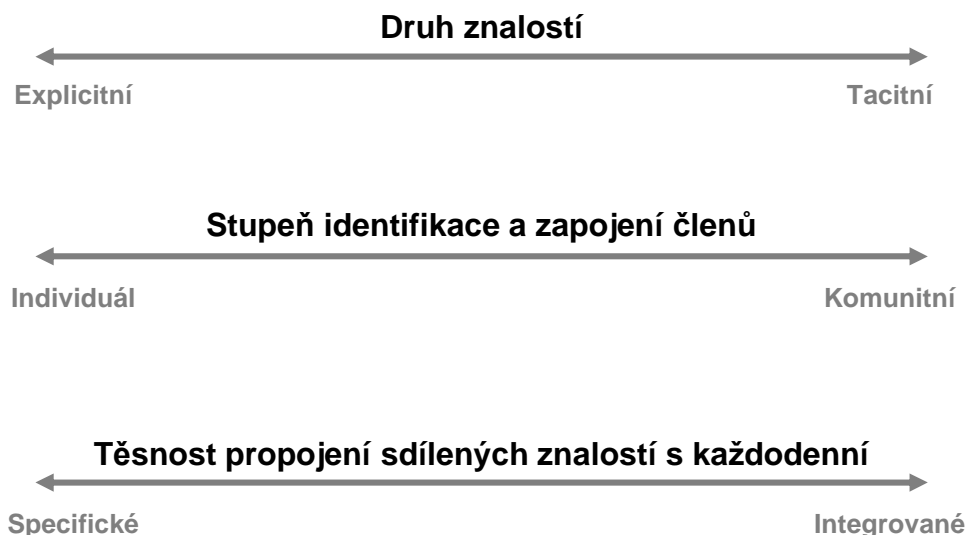


Obrázek 2-4 Základní dimenze praktických komunit (Wenger, 1998a; upraveno autorem)

Později (Wenger, McDermott, Snyder, 2002; Wenger, 2004) změnil terminologii, a začal pro tyto dimenze užívat označení okruh působnosti (domain), komunita (community), zkušenost/znalost (practice), avšak jejich podstata zůstala stejná.

Okruh působnosti definuje jako oblast znalostí, která komunitu spojuje a vytváří její identitu. Komunitu pak jako skupinu lidí, kterých se týká okruh působnosti, kvalita vzájemných vztahů a v neposlední řadě hranice mezi vnitřním a vnějším prostředím dané skupiny. V pojetí Wengera představuje zkušenost samotnou podstatu znalosti (metody, nástroje, příběhy, případy, dokumenty), kterou členové komunity sdílejí a společně rozvíjejí. Domnívá se, že je to právě kombinace těchto tří prvků, která umožňuje praktickým komunitám spravovat znalosti (Wenger, 2004).

Richard McDermott (1999) považuje za stěžejní druh znalostí (explicitní informace, tacitní know-how), které komunity sdílejí, dále stupeň zapojení a identifikace členů komunity (individuální, komunitní) a, v neposlední řadě, těsnost propojení sdílených znalostí s každodenní prací zaměstnanců (specifické události, integrované do každodenní práce) (Obrázek 2-5).



Obrázek 2-5 Klíčové dimenze praktických komunit (McDermott, 1999; upraveno autorem)

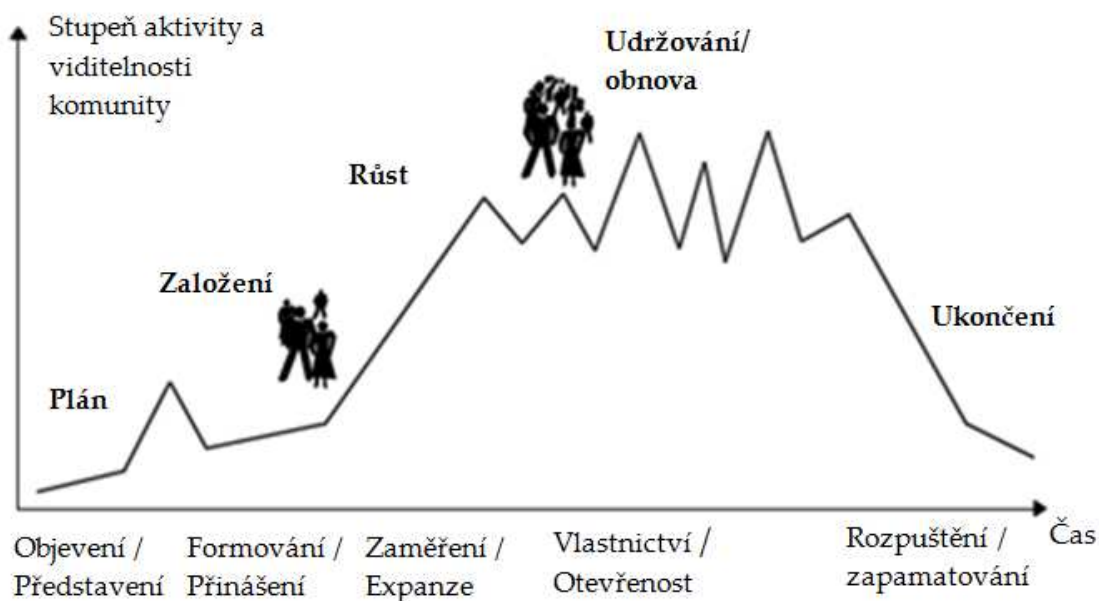
Každá komunita sdílí jak explicitní, tak tacitní znalosti. V každé se vyskytují jak individuální, tak kolektivní vztahy a stejně tak každá určitým způsobem zohledňuje každodenní práci svých členů. Významný rozdíl je však v tom jak intenzivně se přiklání k té či oné variantě (McDermott, 1999).

2.6 Vývoj praktických komunit

Svůj vývojový model praktické komunity předkládá celá řada autorů (Wenger, 1998b; McDermott, 2000b; Gongla a Rizzuto, 2001; Wenger, McDermott a Snyder, 2002; Collison a Parcell, 2004).

Model sestavený Wengerem (1998b) má pět fází. Jedná se o etapy: potenciál (Potential), splynutí (Coalescing), činnost (Active), rozptýlení (Dispersed) a zapamatování (Memorable).

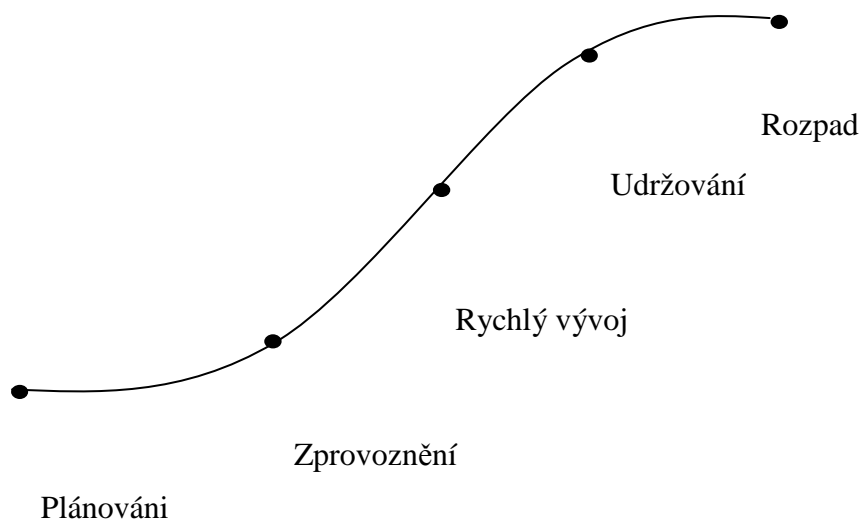
Stejně tak model (Obrázek 2-6) formulovaný McDermottem (2000b) se sestává z pěti částí. Jednotlivé fáze označuje jako plán (Plan), založení (Start-up), růst (Grow), udržování/obnova (Sustain/Renew) a ukončení (Close).



Obrázek 2-6 Vývojový model komunity - McDermott (2000b, upraveno autorem)

Pravděpodobně nejrozpracovanější model vývoje praktických komunit předkládají Patricia Gongla a Christiane Rizzuto (2001). Model vychází z pozorování a výzkumu praktických komunit, který byl realizován ve společnosti IBM. Vývojový model se skládá, stejně jako Wengerův i McDermottův, z 5 stádií. Jedná se o: potenciál (Potential), budování (Building), zapojení (Engaged), činnost (Aktive), přizpůsobení (Adaptive).

Collison a Parcell (2004) hovoří o tzv. životním cyklu komunit (Obrázek 2-7) a také rozeznávají pět životních fází, kterými jednotlivé komunity procházejí: plánování (planning), zprovoznění (launching), rychlý vývoj (building momentum), udržování (sustaining) a rozpad (closing).



Obrázek 2-7 Životní cyklus komunity - Collison a Parcell (2004, upraveno autorem)

První fáze

Dle Wengera (1998b) lidé v prvním stádiu hledají jedince, kteří jsou vystaveni obdobným situacím jako oni sami, ale zatím ze sdílení znalostí neprofitují. McDermott (2000b) dodává, že v této fázi dochází k plánování struktury komunity, rolí, systému dokumentace poznatků atd. Gongla a Rizzuto (2001) uvádějí, že základní funkcí komunity v tomto stádiu je propojení. Jednotliví členové se vzájemně poznávají a vytváří se mezi nimi vazby. Je velice pravděpodobné, že v této vývojové fázi si prozatím organizace (podnik, společnost) existence komunity není vědoma, nebo nevěnuje pozornost jejím potenciálním přínosům.

Druhá fáze

Dle Wengera (1998b) dochází ve druhém stádiu k rozpoznání potenciálu, který komunita svým členům nabízí, definuje se okruh působnosti komunity (doména) a komunita fakticky vzniká. Gongla a Rizzuto (2001) uvádějí, že se vytváří tzv. paměť komunity. Členové komunity se lépe poznávají, začínají sdílet zkušenosti a znalosti. Vytvářejí si společný slovník, komunitní role a normy. V této fázi začíná společná historie komunity a začínají vznikat první příběhy. Oficiální organizace si v tomto momentě již existenci komunity uvědomuje. McDermott (2000b) uvádí, že v této fázi dochází nejprve k rychlému nárůstu aktivity členské základny, která však záhy upadá v důsledku nedostatečných zkušeností se sdílením znalostí jeden o druhém.

Třetí fáze

Podle Wengera (1998b) začíná komunita rozvíjet znalostní doménu, kolem které vznikla, přizpůsobuje se měnícím se podmínkám a obnovuje zájmy, závazky a vztahy. Gongla a Rizzuto (2001) uvádějí, že v této fázi se uvádějí do „provozu“ struktury a procesy vytvořené ve fázi předešlé. Hlavní funkcí komunity je umožnit propojení jednotlivých členů a zpřístupnit členům znalosti a zkušenosti komunity. Zintenzivňuje se také proces učení se, který v rámci komunity probíhá. U členů se rozvíjí vzájemná důvěra a loajalita. Začíná se využívat sada komunitních příběhů. Komunita aktivně hledá materiály, které by pomohly rozšířit znalostní bázi komunity. Oficiální organizace s komunitou spolupracuje. McDermott (2000b) uvádí, že pokud se prokáže, že komunita sdílí užitečné znalosti, může být v tomto stádiu doslova zaplavena novými členy. Komunita tak získává i nové nápady, na druhou stranu však příliv nových členů může znamenat narušení zaběhlých způsobů a důvěrné atmosféry komunity.

Čtvrtá fáze

Wenger (1998b) uvádí, že ve čtvrté fázi již dochází k útlumu činnosti komunity, i když členové jsou stále v kontaktu. Gongla a Rizzuto (2001) jsou jiného názoru, domnívají se, že ve čtvrtém stadiu je hlavní funkcí komunity spolupráce. V rámci komunity vznikají speciálně zaměřené pracovní skupiny. Komunita si začíná vytvářet vztahy s ostatními praktickými komunitami ve svém okolí. Oficiální organizace komunitu aktivně podporuje a současně měří její přínosy. Zároveň začíná počítat s příspěvkem komunitních znalostí k výkonnosti organizace jako celku. Obdobného názoru je i McDermott (2000b) uvádí, že v této fázi dochází ke značnému množství změn. Noví členové přinášejí nové zájmy, mění se využívané technologie atd.

Pátá fáze

Podle Wengera (1998b), McDermotta (2000b) i podle Collisona a Parcell (2004) dochází v tomto stádiu k rozpadu komunity. McDermott (2000b) popisuje dva možné způsoby zániku. Komunity buď postupně slábnou a ztrácejí své členy, až nakonec není nikdo, kdo by sdílel a rozvíjel znalosti. Nebo se přemění ve společenský klub. Naopak Gongla a Rizzuto (2001) chápou poslední stádium jako vrchol rozvoje komunity. Domnívají se, že se u komunity rozvíjí schopnost reagovat na změny vnějších podmínek, ale zároveň sama vnější podmínky ovlivňuje a mění. Dochází ke změnám

procesů i struktury. Komunita může expandovat do jiné oblasti, než ve které vznikla. Hlavní funkcí komunity je inovovat, vytvářet nová řešení, procesy, metody a nové pracovní skupiny. Komunita by měla mít významný vliv na oblast, ve které se pohybuje. V této fázi již oficiální organizace využívá znalostní bázi komunity k tvorbě konkurenční výhody.

2.7 Typy praktických komunit

Je možné rozeznávat několik různých typů praktických komunit v závislosti na úrovni vztahu mezi komunitou a oficiální organizací. V případě, že se komunita jeví pro organizaci a někdy dokonce i pro vlastní členy jako „neviditelná“, hovoříme o komunitě nerozpoznané (unrecognized). Pokud je viditelná pouze pro uzavřený okruh jedinců, jedná se o komunitu partyzánskou (bootlegged). Jestliže je oficiálně uznána, pak jde o komunitu legitimní (legitimized). V případě, že pro své potřeby čerpá přímo ze zdrojů organizace, označujeme ji jako komunitu podporovanou (supported). Dosáhne-li komunita oficiálního statutu a funkce v organizaci, jedná se již o komunitu institucionalizovanou (institutionalized) (Wenger, McDermott a Snyder, 2002).

Hasanali et al. (2002) zvolila odlišný přístup k vymezení jednotlivých typů komunit, zaměřila se na jejich strategické zaměření a uvádí čtyři typy komunit: pomocné komunity, komunity zaměřené na nejlepší praxi, komunity zaměřené na správu znalostí a komunity zaměřené na inovace. Hasanali et al. (2002) se domnívá, že právě strategické zaměření ovlivňuje celou řadu charakteristik komunity, jako např. druh znalostí, které jsou sdíleny, klíčové aktivity, strukturu nebo vůdcovství uvnitř komunity.

Nickols (2003) rozeznává dva základní typy praktických komunit, a to samoorganizované komunity a sponzorované komunity.

Samoorganizované komunity se i samy řídí, pro organizaci jsou prospěšné zejména díky sdílení ponaučení, sdílení a distribuci nejlepší praxe a poskytnutí prostoru pro diskutování a řešení problémů. Nickols (2003) uvádí, že díky své nezávislosti a dobrovolnému členství, jsou sice křehké, ale zároveň velice přizpůsobivé.

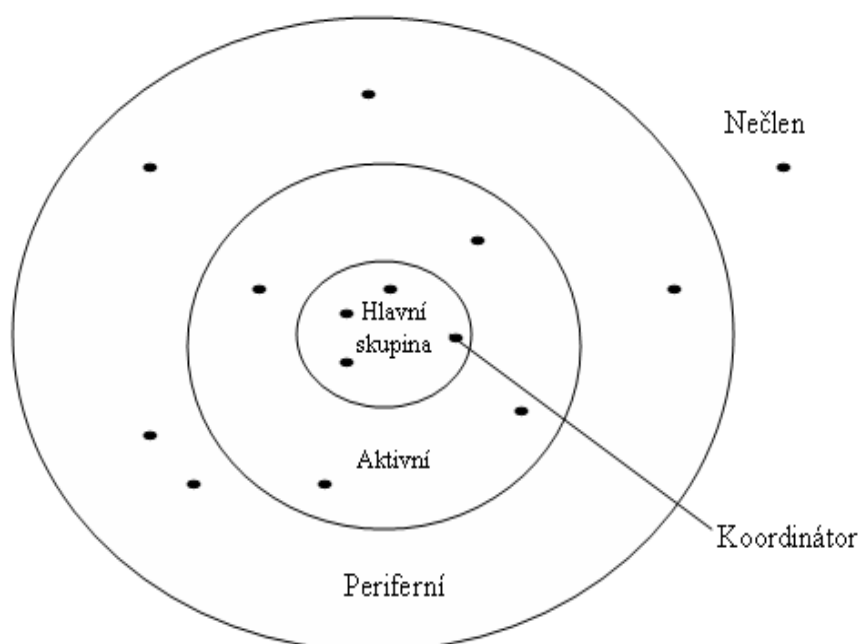
Sponzorované komunity jsou iniciovány a podporovány ze strany managementu organizace. Proto se od nich očekává vytváření měřitelných výstupů, ze kterých může organizace profitovat. Ačkoli mají formálnější strukturu (vymezení rolí

a odpovědnosti), stále převládá samořízení a široké zaměření, což je odlišuje od běžných projektových týmů (Nickols, 2003).

2.8 Členství a role v praktických komunitách

2.8.1 Členství v praktických komunitách

Wenger, McDermott a Snyder (2002) rozeznávají různé typy členství v praktických komunitách. Komunity se podle nich skládají z klíčových členů, aktivních členů a periferních členů. Mimo komunitu pak stojí nečleni, kteří však nejsou zcela bez vazeb na komunitu (Obrázek 2-8).



Obrázek 2-8 Stupeň komunitní participace (Wenger, McDermott a Snyder, 2002; upraveno autorem)

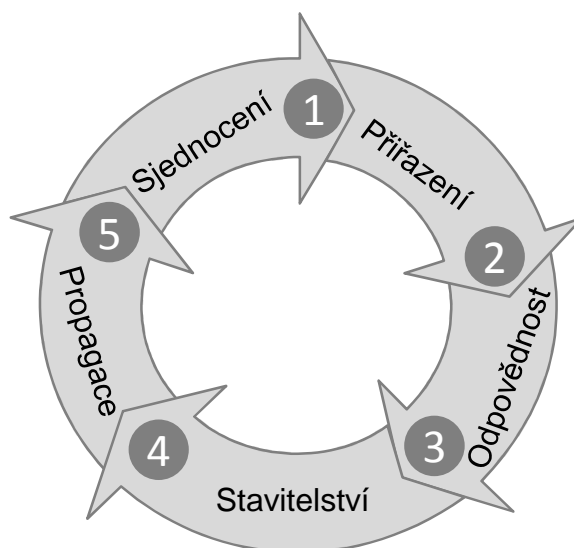
Klíčoví členové většinou tvoří malou skupinu, k jejímž úkolům patří volba domény, hledání podpory v rámci organizace, hledání vhodných nástrojů a prostředků, vytváření nových znalostí či podněcování aktivity ostatních členů (Mládková, 2005).

Aktivní členové jsou plnoprávními členy komunity, ale jejich činnost není tak intenzivní jako je tomu v případě klíčové skupiny. Jejich úlohou je např. účastnit se

aktivit komunity a v jejich průběhu se učit, zvyšovat své zkušenosti nebo také hledat mimo komunitu důležité informace a znalosti (Mládková, 2005).

Wenger, McDermott a Snyder (2002) uvádějí, že periferní členové se do činnosti komunity zapojují jen zřídka, spíše pozorují interakci mezi hlavní a aktivní skupinou. Přesto je jejich role podstatná, ačkoli sami nepřispívají, mohou se toho hodně naučit, případně přejít do aktivní skupiny či na základě nabytých zkušeností založit vlastní komunitu.

Borzillo et al. (2010) definoval pět fází integračního procesu, na základě kterého se z periferního člena stane plně integrovaný a legitimní člen klíčové skupiny (Obrázek 2-9).



Obrázek 2-9 Integrační model (Borzillo et al., 2010; upraveno autorem)

První fáze nastává v okamžiku, kdy periferní člen objeví uvnitř komunity specifické dílčí téma, které ho zaujme. V tomto momentě se periferní členové o komunitu zajímají čistě z důvodu vlastního prospěchu (Borzillo et al., 2010).

V následující fázi, začínají být ti, periferní členové, kteří se do komunity pravidelně vracejí a přispívají do komunitních diskusí, považováni klíčovou skupinou za aktivní členy. Tito noví aktivní členové začínají pomáhat s rozvojem znalostní báze dané komunity (Borzillo et al., 2010).

V další fázi aktivní členové vystupují na velkých komunitních setkáních a dokonce se stávají odpovědní za vedení menších komunitních akcí (brainstormingy, workshopy) (Borzillo et al., 2010).

Následně se tito členové stávají plně aktivními členy v očích klíčové skupiny. Aby byli uznáni za klíčové členy, musí ještě prokázat schopnost přispívat k rozvoji komunity. Mohou například přinést do komunity nové dílčí téma (Borzillo et al., 2010).

V případě, že klíčová skupina toto dílčí téma považuje za hodnotné, stává se z aktivního člena, člen klíčový (Borzillo et al., 2010).

2.8.2 Role v praktických komunitách

Fred Nickols (2003) rozlišuje v rámci komunit 6 různých rolí. Jedná se o: šampióna, facilitátora, integrátora, člena, praktického vůdce a sponzora.

Preben Gammelmark (2006) přidává ještě další 4 role: editora, experta - správce znalostí, vedoucího projektů IT, vývojáře IT aplikací.

Hasanali et al. (2002) zdůrazňuje pouze tři role: sponzora, vůdce a člena. Další role, jako je IT specialista, expert, obsahový manažer a knihovník, Hasanali et al. (2002) popisuje jako dodatečné, ale přesto hodnotné.

Šampión je hlavním organizátorem komunitních akcí. K jeho úkolům patří např. zajištění komunikace, stimulace zájmu a nadšení v rámci komunity, organizace osobních setkání, zajišťování oficiální podpory, seznámení organizace s přínosem konkrétní komunity a zároveň seznámení členů komunity s případnou podporou ze strany organizace (Nickols, 2003). McDermott (2000b) označuje tuto roli jako roli koordinátora. Domnívá se, že úspěšný koordinátor bývá respektovaným a zkušeným členem komunity, ale ne předním odborníkem v oblasti, o kterou se komunita zajímá. Jeho úkolem není poskytovat odpovědi na otázky, ale propojovat jednotlivé členy. Pro roli koordinátora bývá také užíváno označení moderátor (Collison, Parcell, 2004; Sanz, 2005). Wenger, McDermott a Snyder (2002) ztotožňují roli koordinátora a roli vůdce praktické komunity a uvádějí, že je kritická především v počáteční fázi rozvoje komunity. Jako šampióna označují zcela odlišnou roli, která je spíše blízká roli sponzora (viz dále).

Facilitátor se zaměřuje na zajištění komunikace mezi jednotlivými členy praktické komunity navzájem. Může se jednat jak o osobní setkání, tak o spojení prostřednictvím komunikačních technologií, na formální i neformální úrovni. Tato funkce často přechází z jednoho člena komunity na druhého a to vždy v závislosti na aktuálně řešeném tématu. Facilitátor je zodpovědný za vyřešení případných problémů či konfliktů. Jeho úkolem je zapojit i méně aktivní členy, zamezit odbíhání od stanoveného tématu, zajistit aby nesouhlasné názory byly vyslyšeny a pochopeny a v neposlední řadě se snažit o smíření různých názorových proudů v rámci diskuse (Nickols, 2003). Mládková (2005) uvádí, že facilitátor by měl být nezávislý a neměl by upřednostňovat názory žádné ze skupin či jednotlivců v rámci komunity.

Informační integrátor v sobě spojuje dvě odlišné role. Je jednak odpovědný za úroveň vztahů dané komunity s ostatními jednotkami v rámci organizace (obchodní jednotky, jiné praktické komunity), a jednak za zajištění jasné neduplicitní distribuce informací uvnitř i vně praktické komunity. Udržuje sdílení informací s ostatními jednotkami a komunitami, informuje členy komunity o důležitých událostech vně komunity a okolí komunity o důležitých aktivitách v rámci komunity (Nickols, 2003). Tuto roli považuje za velice významnou i Wenger (1998), označuje ji jako zprostředkovatele (broker) a upozorňuje, že tato role sebou často nese ambivalentní vztahy, které vycházejí z členství ve více jednotkách. Gore a Mazzini (2003) uvádějí, že tato role vyžaduje určité schopnosti a to zejména schopnost integrovat, schopnost vytvářet podmínky pro využití rozdílností v rámci komunity a schopnost podněcovat spolupráci mezi různými skupinami. Mládková (2005) dodává, že by to měla být osoba, která zastává post ve vrcholové části organizační struktury organizace.

Členové vytvářejí samotnou komunitu. Mohou mít zároveň oficiální funkci v rámci organizace (nákupčí) nebo je s komunitou spojuje společný zájem v obchodním procesu (kupující). Jednotliví členové vzájemně sdílí znalosti a zkušenosti, účastní se setkání a diskusí, hledají cesty k zefektivnění činnosti komunity (Nickols, 2003). Zodpovědností členů je naplňovat strategické zaměření komunity (Hasanali et al., 2002). Wenger, McDermott a Snyder (2002) uvádějí, že se komunity skládají z klíčových členů, aktivních členů a periferních členů (viz kapitola 2.8.1).

Praktický vůdce je uznaným vůdcem komunity. Jeho vůdcovství je založeno na kompetencích, ne na hodnosti či postavení. K obsazení této pozice dochází samovolně, vhodný kandidát se objevuje spontánně, aniž musel být volen. Vůdce identifikuje objevující se trendy a zákonitosti v komunitních aktivitách i v aktivitách, které mají souvislost s oblastí působnosti dané komunity. Podporuje orientaci na tzv. nejlepší praxi, a zasvěcuje do ní nové členy komunity a zároveň zajišťuje jejich koučink. K jeho úkolům také náleží porovnávání dosaženého výkonu komunity se stanovenými cíly a očekáváními a sledování potenciální potřeby změn praktické komunity (Nickols, 2003). Mládková (2005) se domnívá, že dobře zvládnutá role lídra vede ke konzistentnímu a nekonfliktnímu fungování komunity.

Sponzor představuje most mezi praktickou komunitou a zbytkem organizace, zejména jejím vedením. Napomáhá při formulaci poslání praktické komunity, řídí oficiální vztahy, odstraňuje překážky a bariéry. V případě potřeby obstarává hmotné zajištění činnosti praktické (Nickols, 2003). Sponzor může být manažer na taktické či strategické (Hasanali et al., 2002). Wenger, McDermott a Snyder (2002) zmiňují v souvislosti s podporou ze strany vedení organizace dvě role, a to sponzora a šampióna. Rozdíl v těchto dvou rolích vidí především v míře nadšení pro komunitu. Uvádějí, že šampión je přesvědčen o tom, že jsou to právě praktické komunity, které by měly být hlavním nástrojem pro řízení znalostí v organizaci a proto je podpora z jeho strany výraznější než je tomu u sponzora. Borzillo (2009) uvádí, že sponzor může vůči komunitě vystupovat ve třech rolích jako kontrolní činitel, jako multiplikační činitel a spolu s lídry komunit coby správní výbor. V roli kontrolního činitele sponzor kontroluje, zda komunita efektivně rozvíjí nejlepší praxi, někdy dokonce určuje počet těchto osvědčených postupů, který by měl být vyvinut. Následně pak kontroluje, zda toho bylo ve stanoveném čase dosaženo. V roli multiplikačního činitele šíří vyvinutou nejlepší praxi jak v rámci komunity, tak v rámci celé organizace. Na základě pravidelných schůzek vytváří spolu s lídry různých komunit tzv. správní výbor. Výbor projednává a hodnotí aktivity komunit v rámci organizace.

Zodpovědností editora je dokumentovat, organizovat a aktualizovat znalostní bázi praktické komunity (Gammelmark, 2006). Wenger, McDermott a Snyder (2002) označují tuto roli jako knihovníka. Uvádějí, že tuto roli může nejprve zastávat

koordinátor, ale jak se znalostní báze komunity vyvíjí, je třeba, aby tato role přešla na jiného člena komunity.

Úkolem správce znalostí je držet krok s vývojem v oblasti zájmu dané praktické komunity, přispívat ke znalostní doméně komunity a pomáhat jejím členům řešit konkrétní problémy (Gammelmark, 2006).

Vedoucí IT projektů je zodpovědný za veškeré, komunitou využívané, informační a komunikační technologie a zároveň za vedení týmu IT podpory (Gammelmark, 2006).

Úkolem vývojářů je zajišťovat konkrétní podporu v oblasti IT jednotlivým členům komunity, pokud je to zapotřebí. Současně podporují komunitu vytvářením a zdokonalováním internetových stránek příslušné praktické komunity (Gammelmark, 2006). Mládková (2005) označuje tuto roli jako technologa. Domnívá se, že je výhodnější, pokud tyto úkoly zajišťuje člen komunity.

Wenger, McDermott a Snyder (2002) hovoří o roli mentora, která se objevuje ve stádiu růstu komunity (McDermott, 2000b; viz kapitola 2.6), kdy se komunity musí vyrovnat s přílivem velkého množství nových členů. Úkolem mentora je pomoci nově příchozím s úspěšným se začleněním do praktické komunity.

2.9 Přínosy a náklady spojené s praktickými komunitami

2.9.1 Přínosy praktických komunit

Lidé v organizacích vytvářejí praktické komunity z mnoha různých důvodů. Například, aby si udrželi kontakt s kolegy, při organizačních změnách, nebo v reakci na změny, které vychází z vnějšího prostředí podniku (Wenger a Snyder, 2000).

Wenger, McDermott a Snyder (2002) rozdělili přínosy praktických komunit do dvou základních skupin. Jedná se o individuální přínosy a přínosy pro organizaci, ve které komunita působí. Autoři dále rozdělili přínosy v obou skupinách na krátkodobé a dlouhodobé (Tabulka 2-2).

Přínosy	Krátkodobé povahy	Dlouhodobé povahy
Pro organizaci	Prostor pro řešení problémů	Schopnost uskutečnit strategický plán
	Rychlé odpovědi na otázky	Autorita v klientských vztazích
	Snižování časové a finanční náročnosti	Udržení talentovaných jedinců
	Zvýšení kvality rozhodnutí	Kapacita pro projekty rozvoje znalostí
	Nahlížení na problém z více perspektiv	Kapacita pro vytváření nových strategických variant
Pro členy komunity	Pomoc s řešením výzev	Fórum pro šíření schopností a odborných znalostí
	Přístup k odborným znalostem	Sít pro udržování úrovně v daném odvětví
	Lepší uplatnění v týmu	Zvýšení profesionální reputace
	Jistota členů v přístupu k problémům	Zvýšení své hodnoty na trhu práce
	Požitek z času stráveného s kolegy	Silný smysl pro profesní identitu

Tabulka 2-2 Přínosy praktických komunit pro organizaci a členy komunity (Wenger, McDermott a Snyder, 2002; upraveno autorem)

Fontaine a Millen (2004) zvolili obdobný přístup. Kategorizaci vytvořenou Wengerem, McDermottem a Snyderem (2002), však ještě doplnili o přínosy pro komunitu jako takovou (Tabulka 2-3).

Přínosy	Zlepšení či nárůst následujících faktorů
Pro komunitu	Sdílení znalostí, expertíz a zdrojů
	Spolupráce
	Shoda a řešení problémů
	Reputace a legitimita komunity
	Důvěra mezi členy

Tabulka 2-3 Přínosy praktických komunit pro komunitu (Fontaine a Millen, 2004; upraveno autorem)

Stručnější výčet přínosů praktických komunit uvádí společnost HP ve své publikaci *HP Community Handbook* (Gammelmark, 2006). Mezi hlavní přínosy řadí: zkrácení produkčního cyklu, opětovné využití materiálů, odborných znalostí, zkušeností s řešením problémů ku prospěchu zúčastněných partnerů i zákazníka, spolupráce napříč odvětvím stimulující inovace, vyhnutí se opakujícím se chybám, eliminace zbytečné práce, efektivní učení se s vhodným načasováním, lokalizace a rozvoj odborných znalostí a zkušeností, dostupnost potřebných informací rychle a snadno.

Docenění hodnoty, kterou praktické komunity organizacím přinášejí, závisí na správném nastavení úrovně očekávání. Není možné předpokládat, že by nahradily týmy či podnikatelské jednotky, jejichž hlavním posláním však není proces učení či sdílení znalostí. Podnikatelské jednotky jsou zaměřeny na bezprostřední podnikatelské příležitosti, proto učení není ve středu jejich zájmu. Projektové týmy mívají naproti tomu dočasný charakter a dosažená znalost se často s jejich rozpadem ztrácí (Wenger, McDermott a Snyder, 2002).

2.9.2 Náklady spojené s praktickými komunitami

S existencí praktických komunit jsou pochopitelně spojeny nejen přínosy, ale rovněž náklady. Millen, Fontaine a Muller (2002) identifikovali 4 základní oblasti, se kterými jsou spojeny náklady na podporu praktických komunit. Jedná se o:

- náklady na čas věnovaný jednotlivými členy komunity,
- náklady na setkání a konference,

- náklady na technologie,
- náklady na publikování a propagaci.

2.10 Praktické komunity v organizacích

Příklady praktických komunit nalezneme v celé řadě organizací, přičemž jejich pojmenování se různí, „learning communities“ v Hewlett-Packard, „family groups“ ve společnosti Xerox či „thematic groups“ ve Světové bance, ale jejich podstata zůstává stejná.

Praktické komunity jsou přirozenou součástí života organizace, samovolně vznikají a celá řada z nich prosperuje bez ohledu na to, zda si organizace jejich existenci uvědomují či ne. Jejich rozvoj závisí především na dobrovolném zapojení jejích členů a vývoji vůdcovství uvnitř komunity, bez zásahů ze strany oficiální organizace. Hodnota, kterou vytvářejí je významným zdrojem informací pro účely interního řízení.

2.10.1 Vztah organizace a praktické komunity

Někteří autoři (Goold, 2005; Roberts, 2005) se zmiňují o komunitách, které se staly pevnou součástí organizační struktury podniku (např. „peer groups“ ve společnosti British Petroleum). Wenger, McDermott a Snyder (2002) však uvádějí, že to, jak dobře jsou praktické komunity schopny plnit svoji úlohu, je podmíněno i zachováním určitého stupně neformálnosti a autonomie.

Nespornou výhodou pevného začlenění komunit do organizační struktury podniku je relativní jistota podpory ze strany vedení, a to ať už se jedná o čas věnovaný jednotlivými členy komunity, náklady na setkání a konference či náklady na potřebné technologie. I praktické komunity, které nejsou oficiální součástí organizační struktury a zachovaly si samoorganizační charakter, mají však možnost čerpat podporu oficiální organizace a to přes osobu tzv. sponzora, který řídí oficiální vztahy, zajišťuje komunikaci mezi komunitou a jejím okolím v případě potřeby obstarává hmotné zdroje (viz kapitola 2.8.2).

Pokud se komunita stane oficiální součástí organizační struktury, musí přijmout odpovědnost za výsledky své činnosti, což s sebou nese nutnost formulování jasných cílů, ale i následnou kontrolu dosažených výsledků a tedy i tlak na jejich dosažení.

Krogh, Ichijo a Nonaka (2000) však uvádějí, že: „*manažeři by měli podporovat vytváření znalostí, spíše než se ho snažit kontrolovat.*“

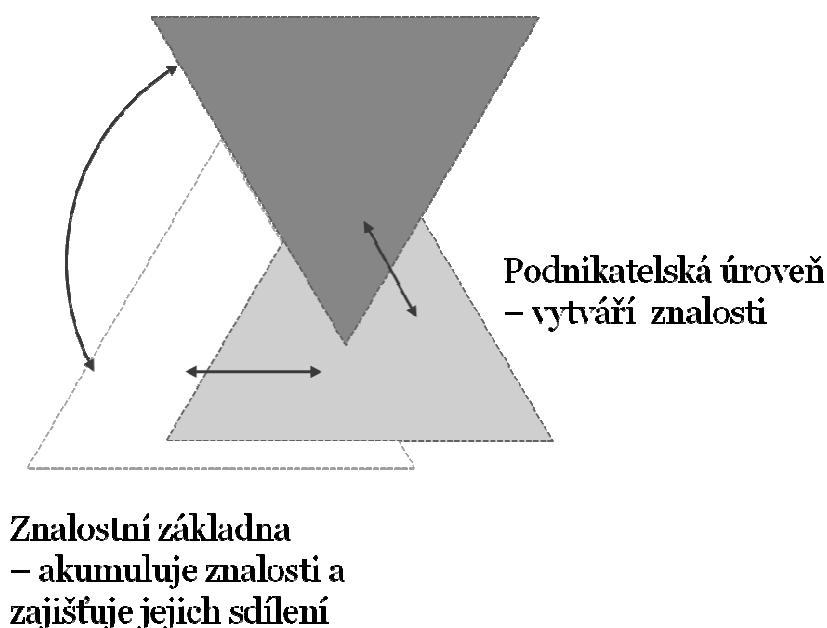
Je zřejmé, že vysoká míra formalizace omezuje některé významné charakteristiky praktických komunit, jako je např. dobrovolnost účasti či umožnění různé míry participace jednotlivých členů. To může negativně ovlivnit klima uvnitř dané komunity. Mnozí autoři (Wenger, McDermott a Snyder, 2002; Krogh, Ichijo a Nonaka, 2000) se shodují na tom, že je to právě ono „přátelské“ a otevřené prostředí, které umožňuje komunitám plnit jejich primární účel tedy sdílení a šíření znalostí.

Je tedy otázkou, zda je komunita, která prošla tak výrazným procesem formalizace a institucionalizace, ještě schopna plnit svou roli v oblasti rozvíjení znalostí báze dané oblasti.

Borzillo (2009) uvádí, že současné výzkumy ukazují, že je důležité, aby organizace podporovaly a řídily praktické komunity tak, aby udržitelným způsobem produkovaly použitelné znalosti. Uvádí však také, že vedení organizací nemůže komunitu plně kontrolovat, jelikož by to nevyhnutelně vedlo k jejímu zániku.

Proto se jeví jako vhodnější nezařazovat komunity do klasických organizačních struktur. S výhodou by se však daly zařadit do hypertextové organizační struktury, v jejímž rámci by se uplatnily při správě a rozvoji znalostní základny.

Mládková (2006) uvádí, že z pohledu znalostního managementu členíme organizační struktury do tří základních skupin: organizační struktury shora dolů, zdola nahoru a kombinované organizační struktury. K organizačním strukturám shora dolů se řadí hierarchické struktury založené na dělbě práce, které mají dle Mládkové (2007) z pohledu sdílení a vytváření znalostí jen limitované možnosti. Flexibilní, ploché organizační struktury (zdola nahoru), které jsou založeny na autonomii a týmové práci, umožňují intenzivní předávání znalostí uvnitř týmů, ale nepodporují sdílení znalostí mezi jednotlivými částmi organizace. K zástupcům kombinovaného typu se řadí hypertextová organizační struktura (Obrázek 2-10) Nonaky a Takeuchiho (1995).



Obrázek 2-10 Hypertextová organizační struktura (Nonaka, Takeuchiho, 1995; upraveno autorem)

Nonaka a Takeuchi (1995) uvádějí, že vzrůstající význam znalostí a inovací pro tvorbu konkurenční výhody zapříčinil, že tradiční typy organizačních struktur se staly nevyhovujícími. Pro potřeby vytváření a sdílení znalostí v organizaci doporučují zkombinovat byrokratický (shora-dolů) a projektový (zdola-nahoru) přístup k organizačním strukturám. Navrhují tzv. hypertextovou organizační strukturu, která se skládá ze tří prolínajících se úrovní (znalostní základna, podnikatelská úroveň a úroveň projektových týmů).

2.10.2 Vliv praktických komunit na výkonnost podniku

Eric L. Lesser a John Storck (2001) věnují pozornost souvislosti mezi praktickými komunitami a výkonností podniku. Považují praktické komunity za „hnací motor“ rozvoje sociálního kapitálu, skrze který pozitivně ovlivňují výkonnost podniku. Identifikovali čtyři specifické důsledky působení praktických komunit: rychlejší zaškolení nových zaměstnanců, rychlejší odpověď na potřeby a poptávku zákazníků, redukce oprav a prevence znovu objevování a prostor pro rozvoj nových nápadů spojených s produktem.

Na vztah mezi sociálním kapitálem a praktickými komunitami poukazovali již dříve Eric Leader a Larry Prusak (1999).

2.10.3 Podpora rozvoje praktických komunit

Praktické komunity jsou naprosto přirozeným jevem, vznikají spontánně. Proto není většinou třeba je uměle vytvářet. Organizace, které chtějí podpořit proces učení a sdílení, by se měly zaměřit na vyhledávání již existujících komunit následně aktivně a systematicky podporovat v rozvoji. Aby mohly plně využívat potenciálu, který je spojen s praktickými komunitami měly by organizace především vytvářet takové prostředí, ve kterém mohou komunity prosperovat. Oceňovat jejich přínos v oblasti učení, poskytnout jim čas a další zdroje, které potřebují pro svou činnost, povzbuzovat participaci a odstraňovat bariéry. Je třeba integrovat komunity do organizace jako takové, naslouchat jim při rozhodování, poskytnout jim možnost ovlivňovat pracovní jednotky a nastavit vnitřní procesy pro řízení hodnot, které komunity vytvářejí (Wenger, McDermott a Snyder, 2002).

Wenger, McDermott a Snyder (2002) formulovali 7 základních principů pro podporu rozvoje praktických komunit:

- návrh rozvoje,
- otevření dialogu z vnitřního i vnějšího úhlu pohledu,
- umožnění různé úrovně participace,
- rozvoj veřejného i soukromého komunitního prostoru,
- zaměření se na hodnotu,
- kombinace známého a vzrušujícího,
- vytvoření rytmu komunity.

2.10.4 Technologická podpora praktických komunit

Pro podporu praktických komunit je k dispozici široká škála různých technologií. I když se prostředky jako telefon, fax či e-mail mohou zdát naprosto běžné, všechny tyto pomůcky slouží k podpoře praktických komunit. Využívání dalších, složitějších technologií závisí na specifickém charakteru konkrétní praktické komunity.

Nickols (2003) rozděluje technologické prostředky pro podporu praktických komunit na: počáteční („A Start Set“ – telefony, faxy, e-maily, video konference) a pokročilé („For More Advanced Uses“ – groupware, datové nebo znalostní sklady, workflow,

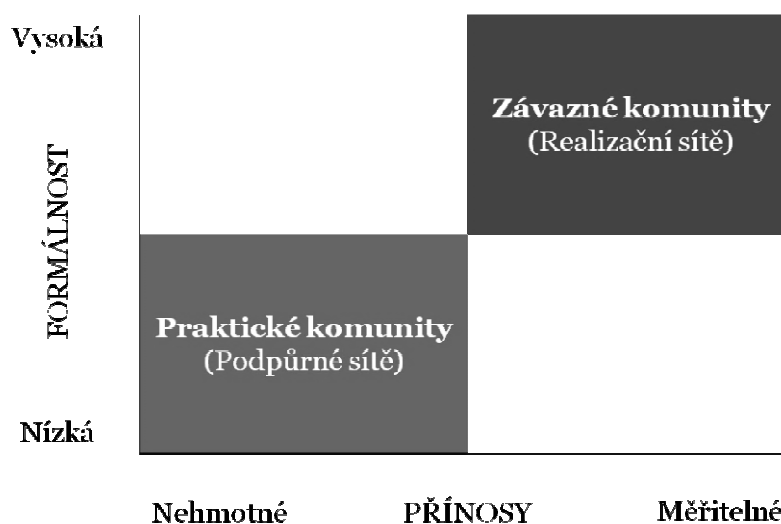
vyhledávací schémata, inteligentní agenti, intranet, webové stránky). Michael Kelleher (2002) přidává k technologiím podporujícím praktické komunity: seznam členů, seznam komunitních setkání, znalostní mapy, digitální knihovny a diskusní vlákna.

2.11 Alternativy praktických komunit

Collison a Parcell (2004) rozdělují komunity, se kterými se můžeme v rámci organizace setkat na 3 typy. Kromě praktických komunit se jedná o:

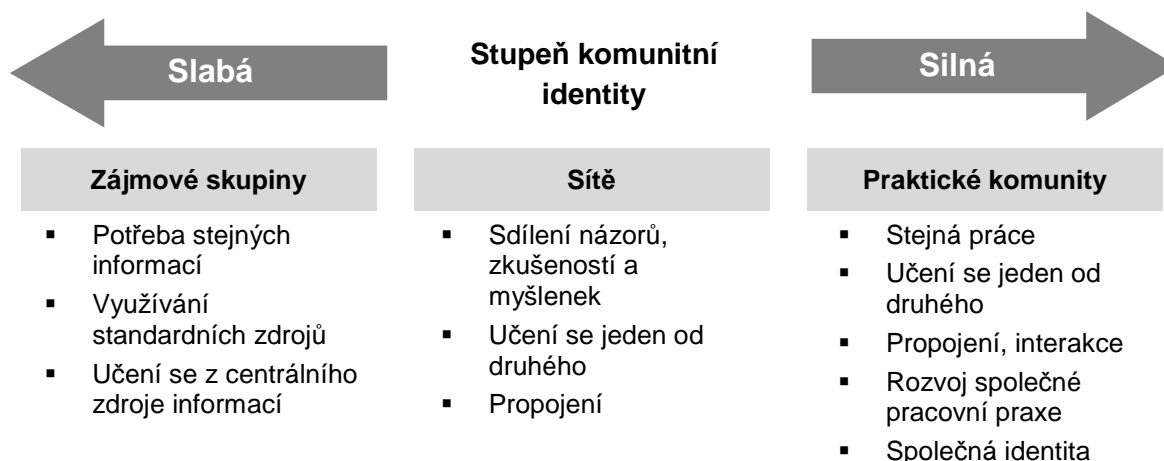
- zájmové komunity (communities of interest),
- závazné komunity (communities of commitment).

V prvním případě se jedná o skupinu jednotlivců, kteří mají společný zájem o specifickou oblast, která se většinou dotýká pracovních témat jen okrajově. Členové praktických komunit naproti tomu společně získávají a využívají zkušenosti. Pomáhají jeden druhému rozvíjet schopnosti, které pak uplatňují v rámci svých oddělení. Nejvíce formalizovaným typem komunit jsou komunity závazné (Obrázek 2-11). Mají jasně vymezený cíl i odpovědnost za dosažené výsledky. Od praktických komunit se závazné komunity odlišují především formální strukturou a měřitelností hodnot, které přinášejí (Collison a Parcell, 2004).



Obrázek 2-11 Rozlišení praktických a závazných komunit (Collison a Parcell, 2004; upraveno autorem)

Richard McDermott (1999) odlišuje praktické komunity od dalších typů komunit pomocí kritéria stupně komunitní identity (Obrázek 2-12).



Obrázek 2-12 Stupeň komunitní identity v různých typech komunit (McDermott, 1999; upraveno autorem)

Praktické komunity jsou alternativou k tradičním na znalosti orientovaným strukturám, jako jsou korporátní univerzity nebo tzv. centers of excellence. Ty však jsou, tím, že bývají většinou situovány do ústředí podniků, vzdáleny řadovým zaměstnancům (Wenger, McDermott a Snyder; 2002). Bureš (2007) uvádí jako další alternativy centrum expertízy (Beckman) nebo čtyři typy projektů pro znalostní management (Davenport a Prusak).

2.12 Kritika konceptu a možné problémy spojené s jeho aplikací

2.12.1 Kritika konceptu

Jewson (2007) uvádí, že zkoumaný koncept selhává například při vysvětlení:

- Procesu nesouhlasu, konfliktu a boje, jinak než napětím mezi novými a původními členy,
- Procesu vyloučení, diskriminace a útisku,
- Zdroje inovací, důraz je kladen na přenos existující praxe,
- Sociálních a prostorových hranic praktické komunity, což vede k znehodnocení konceptu, způsobenému neustálým zahrnováním dalších sociálních situací,
- Rozdílů v moci a probíhajících bojích uvnitř i mezi jednotlivými praktickými komunitami,
- Širšího historického a kulturního kontextu praktických komunit.

K dalším kritikům konceptu vytvořeného Laveovou a Wengerem (1991) patří Fuller et al. (2005). Ti se ohrazují například proti přílišné přezíravosti tohoto konceptu vůči významu dalších metod vzdělávání zaměstnanců (ať už na pracovišti či mimo něj) i k formálnímu vzdělávání. Dále poukazují na nedostatečné zaměření na dispozice a identitu nově vstupujících členů. Lave a Wenger podle nich přistupují k těmto členům jako k nepopsaným listům. Fuller et al. (2005) se však domnívají, že to, co si noví členové do komunity přinášejí (přesvědčení, způsoby chápání, schopnosti, postoje), je velice podstatné. Stejně jako Jewson (2007), také upozorňují na nedořešenost problematiky konfliktů a rozdílů v moci uvnitř praktických komunit.

Uvedení kritici se, kromě některých výtek, shodují v tom, že koncept praktických komunit je velkým přínosem pro oblast učení se na pracovišti. Peter Senge (2006) v souvislosti s organizačním učením varuje před přílišným spoléháním se na učení se ze zkušeností. Uvádí, že ze zkušeností je možné se toho nejvíce naučit, nicméně nikdy není možné mít přímou zkušenost s následky mnoha nejdůležitějších rozhodnutí. Zde je však nutné poznamenat, že v rámci komunit nedochází pouze k vzájemnému učení se ze zkušeností jednotlivých členů, ale také ke vzniku a rozvoji inovací (Wenger, McDermott a Snyder, 2002).

2.12.2 Problémy spojené s aplikací konceptu

Ohrožení pro úspěšné fungování konceptu vytvořeného Laveovou a Wengerem (1991) může představovat defenzivní uvažování (defensive reasoning) jedinců, které popsal Argyris (1991). To vede k neochotě sdílet znalosti a učit se. Argyris (1991) uvádí, že existuje několik důvodů pro toto chování. Jako například snaha zachovat si jednostrannou kontrolu, maximalizovat výhry a minimalizovat prohry nebo snaha potlačit negativní pocity. Na základě Argyrisových zjištění je možné předpokládat, že lidé v organizacích mají tendenci chránit své znalosti spíše než je sdílet a porovnávat se znalostmi ostatních v rámci komunity.

Některé problémy spojené s konceptem praktických komunit uvádí i sám Wenger a jeho kolegové (Wenger, McDermott a Snyder, 2002). Jedná se například o časovou náročnost vytváření, řízení ale i samotné účasti v praktické komunitě. Ta pak může vyústit až k poklesu pracovního výkonu. Další problém, související s pracovním

výkonem, je udržení zaměření dané komunity na oblasti spojené s prací jednotlivých členů.

V neposlední řadě je problémem také nerovnoměrné zapojení jednotlivých členů. I když je tato skutečnost víceméně nevyhnutelná u většiny sociálních struktur, může u členů, intenzivně přispívajících ke znalostní bázi komunity, vyvolat zklamání tím to konceptem. To následně vede k napětí uvnitř komunity a může vyústit v narušení „přátelské“ atmosféry, která je považována za významnou součást fungování každé komunity (Krogh, Ichio a Nonaka, 2000; Wenger, McDermott a Snyder, 2002).

Wenger, McDermott a Snyder (2002) dále uvádějí, že stejně jako ostatní sociální struktury jsou praktické komunity silně ovlivněny osobními charakteristikami jednotlivých členů, jejich silnými a slabými stránkami. Jako příklad uvádějí získání přílišné sebejistoty v oblasti znalostí, kterou se komunita zabývá. To může vést až k aroganci a naprostému ignorování podnětů a názorů z vnějšího prostředí. Členové komunity začnou věřit, že znají všechno, co je možné znát. To logicky vyústit v separaci, namísto propojení, a rigiditu znalostní báze komunity. Jak uvádějí Wenger, McDermott a Snyder (2002): „*nevydařená komunita je často horší než vůbec žádná komunita.*”

V této souvislosti uvádí Mládková (2005) sedm znaků dysfunkční komunity, které shrnuje následující tabulka (Tabulka 2-3).

Správné chování	Dysfunkce
Entuziasmus	Narůstající žárlivost
Angažovanost	Slepotu
Velké znalosti týkající se domény	Arogance, jen my máme pravdu
Pocit jedinečnosti	Narcismus
Silné vazby	Obrana před vstupem nových členů, později stagnace
Členové nemají stejný pohled na svět	Komunita se nedokáže rozhodnout, nedostatek inovativnosti
Silná vůdčí osobnost	Závislost na vůdci, vůdce je pro členy hrdina, členové si nechávají pro sebe své názory

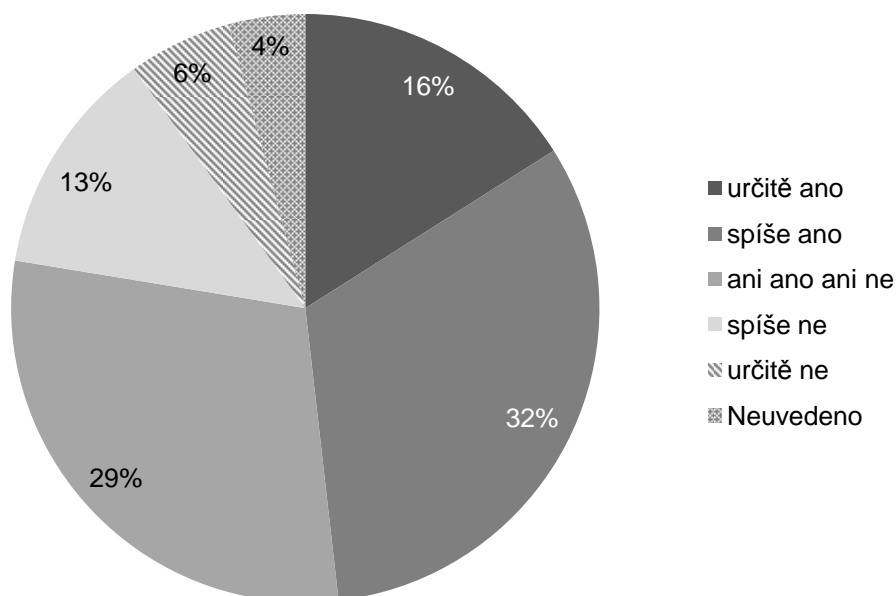
Tabulka 2-3 Srovnání funkční a dysfunkční komunity (Mládková, 2005; upraveno autorem)

Zmíněné dysfunkce vznikají pozitivním chováním uvedeným v tabulce (v levé části), které je dovedeno do extrému.

Další autoři, kteří se věnují problémům, které jsou spojeny s praktickými komunitami, jsou Probst a Borzillo (2008). Na základě výzkumu formulovali pět důvodů, které způsobují dysfunkčnost komunity. Řadí mezi ně nedostatečný počet klíčových členů, nedostatek individuální spolupráce mezi členy, strnulost kompetencí, nízkou úroveň identifikace s komunitou a přílišnou neurčitost sdílených znalostí.

2.13 Odvození záměření výzkumu

Praktické komunity vznikají všude tam, kde vzniká potřeba sdílení a získávání znalostí (Wenger, McDermott a Snyder, 2002). Z výzkumu společnosti MEDIAN s. r. o.⁹ (Obrázek 2-13) vyplynulo, že pro 48,2 % zaměstnanců je pro úspěšný výkon práce nutné neustálé zdokonalování, vzdělávání a zlepšování. Nedůležité je to pak pouze pro 18,2 % respondentů.



Obrázek 2-13 Nutnost neustálého zdokonalování, vzdělávání a vylepšování (Median, 2012; upraveno autorem)

⁹MML-TGI je výzkum spotřebního a mediálního chování a životního stylu populace. Jedná se o kontinuální výzkum na 15.000 respondentech ročně, sběr dat probíhá kombinací metod tváří v tvář a samovyplňování dotazníku respondentem. (Media guru, 2012).

Z toho lze usuzovat na významnost získávání nových znalostí všemi možnými prostředky.

I když doposud nebyla prokázána přímá spojitost mezi konkurenční výhodou organizace a existencí praktických komunit, byla identifikována celá řada přínosů těchto komunit (Wenger, McDermott a Snyder, 2002; Fontaine a Millen, 2004; Gammelmark, 2006). Autoři uvádějí různé návody jak komunity v prostředí organizace podporovat (Wenger, McDermott a Snyder, 2002; Hasanali et al., 2002; Gammelmark, 2006) a jak s nimi pracovat.

Sám Wenger (Wenger, McDermott a Snyder, 2002), ale i další autoři (Krogh, Ichijo a Nonaka, 2000) však zdůrazňují neformální charakter komunit, který je klíčový pro jejich funkčnost. Z toho důvodu je vhodnější spíše vytvářet v organizaci podmínky, v nichž mohou praktické komunity prosperovat, než se snažit významněji zasahovat do jejich fungování.

Hendrix (2008) v rámci svého výzkumu online praktických komunit prokázal vliv určitých faktorů na straně jedince i organizace, v rámci které komunity vznikají a existují. Hendrix (2008) však svůj výzkum prováděl pouze mezi zaměstnanci 4 organizací, což částečně limituje aplikovatelnost jeho výsledků v oblasti faktorů na straně organizace.

Hasanali (et al., 2002) uvádějí faktory, které mohou podpořit praktické komunity v rámci organizace. Jedná se zejména o styl vedení uplatňovaný nadřízenými pracovníky, sponzoring praktických komunit (ve smyslu poskytnutí časového i fyzického prostoru) a podpůrnou infrastrukturu. Dále naznačují, že komunitám se daří lépe v prostředí, kde mezi sebou jednotlivé části organizace či samotní zaměstnanci nesoutěží, ale spíše spolupracují. S tímto názorem se shodují i Collison a Parcell (2005). Wenger, McDermott a Snyder (2002) také uvádějí styl vedení, sponzoring praktických komunit a podpůrnou infrastrukturu. Mimo tyto faktory dále zmiňují vytvoření takového prostředí, které podporuje sdílení znalostí a vytváření sítí, což zmiňují také Collison a Parcell (2005) a nepřímo i Hasanali (et al., 2002).

Riege (2005) uvádí faktory, které mohou ovlivnit sdílení znalostí na pracovišti. Patří mezi ně implementace strategie znalostního managementu, deklarace významu sdílení znalostí ze strany vedení organizace, dostatek formálního i neformálního prostoru

pro sdílení znalostí, organizační kultura, retence talentovaných jedinců, soutěživost mezi organizačními jednotkami i mezi zaměstnanci v rámci těchto jednotek, směry komunikace v organizaci, typ organizační struktury, velikost organizačních jednotek, fyzické parametry pracoviště či vybavenost technologickými prostředky pro sdílení znalostí.

Hendrix (2008) se shoduje s Hasanali (et al., 2002), Wenger, McDermott a Snyder (2002) i Collison a Parcell (2005) v oblasti stylu vedení a dále přidává organizační kulturu, kterou zmiňují i Collison a Parcell (2005).

Dopad organizační kultury na sdílení znalostí i rozvoj praktických komunit zmiňuje řada autorů (Davenport a Prusak, 2000; Delong a Fahey, 2000; Nonaka a Takeuchi, 1995; Von Krogh, Ichijo a Nonaka, 2000). Delong a Fahey (2000) uvádějí čtyři hlavní důvody, proč má organizační kultura tak významný dopad na sdílení znalostí v organizaci:

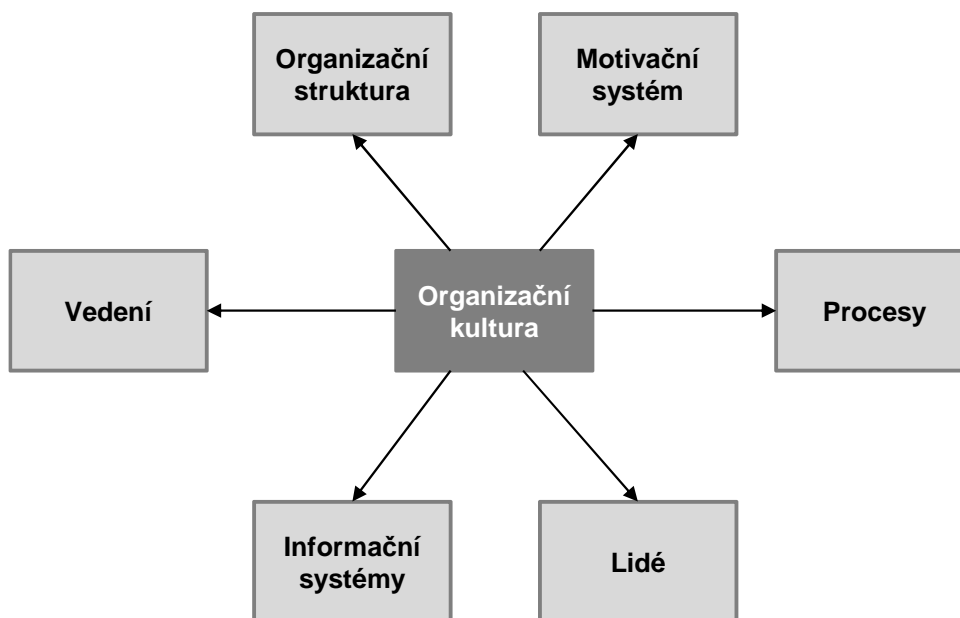
- Kultura utváří předpoklady lidí o tom, které znalosti jsou důležité.
- Kultura určuje, které znalosti patří organizaci a které patří jedinci.
- Kultura vytváří kontext pro sociální interakci, která je spojena se znalostmi (citlivá témata, jak moc je interakce a spolupráce žádoucí, jaké chování je odměňováno či trestáno atd.).
- Kultura určuje vytváření a adopci nových znalostí.

Organizační kultura přispívající ke sdílení znalostí by měla podporovat chování, jako je spolupráce, vytváření vztahů a osobní interakce (DeLong a Fahey, 2000).

McDermott a O'Dell (2001) dospěli k závěru, že není třeba měnit organizační kulturu jako celek, ale že je důležité zabudovat do existující organizační kultury určité prvky. Domnívají se, že je podstatné klást důraz na sdílení znalostí, stavět také na neviditelných hodnotách a vést příkladem.

I když Hendrix (2008) uvádí organizační kulturu jako faktor na stejné úrovni jako např. organizační strukturu či vybavenost pracoviště technologickými prostředky, jiní autoři (Gupta a Govindarajan, 2000; Al-Alawi, Al-Marzooqi a Mohammed, 2007) chápou organizační kulturu jako pojem těmto pojmům nadřazený.

Gupta a Govindarajan (2000) uvádějí, že organizační kultura ovlivňuje šest základních skupin faktorů. Jedná se o informační systémy, lidi, procesy, vedení, motivační systém a organizační strukturu. Na základě toho sestavili Al-Alawi, Al-Marzooqi a Mohammed (2007) následující model faktorů (Obrázek 2-14), které v rámci organizační kultury ovlivňují oblast sdílení znalostí.



Obrázek 2-14 Teoretický model - Faktory ovlivňující rozvoj praktických komunit v organizaci (Al-Alawi, Al-Marzooqi a Mohammed, 2007, upraveno autorem)

Bedrnová a Nový (1998) uvádějí, že mnohé výzkumy prokázaly, že národní kultura determinuje např. utváření organizační struktury, styl řízení vedoucích pracovníků či motivační vzorce. Dále uvádějí, že národní kultura se promítá do kultury organizační.

Na propojení organizační kultury s organizační strukturou poukázal i Handy (1985). Veber (2006) zase uvádí, že podniková kultura ovlivňuje mimo jiné např. uspořádání kanceláří, vybavení komunikační technikou, počítači či připojení na internet.

V práci bude respektován tento přístup. Organizační kultura tedy nebude zkoumána jako samostatný faktor.

Na základě výše uvedeného bylo stanoveno pět hlavních skupin faktorů, které budou dále konkretizovány. Jedná se o organizační faktory, vedení, technologickou podporu, motivační systém a procesy podporující sdílení znalostí (Tabulka 2-4).

Zdroj	Oblasti			
	Organizační faktory	Vedení	Technologická podpora	Význam přikládání sdílení znalostí
Collison a Parcell (2005)		x		
Hasanali et al. (2002)	x	x	x	x
Hendrix (2008)		x		x
Riege (2005)	x	x	x	x
Wenger, McDermott a Snyder (2002)	x	x	x	x

Tabulka 2-4 Oblasti na straně organizace ovlivňující rozvoj praktických komunit
(vlastní zpracování, 2012)

2.13.1 Organizační faktory

Organizační struktura

Organizační strukturu lze charakterizovat jako mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace (Aldag a Stearns, 1987). Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) uvádějí, že různé typy organizačních struktur mají své výhody a výhody, které se projevují při plnění cílů a ovlivňují i celkovou efektivnost organizace.

Celá řada autorů se shoduje v názoru, že organizační struktura má významný vliv na sdílení znalostí v organizaci (Nonaka a Takeuchiho, 1995; De Long a Fahey, 2000; Mládková, 2006). Některé studie dokonce ukazují (Zhou a Fink, 2003), že ovlivňuje sdílení znalostí intenzivněji než organizační kultura či IT. Autoři se dále shodují v tom, že flexibilní a ploché organizační struktury vytvářejí větší prostor pro sdílení znalostí než struktury hierarchické (Ives et al., 2000; O'Dell a Grayson, 1998, Von Krogh, Ichijo a Nonaka, 2000).

Mládková (2006) uvádí, že z pohledu znalostního managementu lze organizační struktury rozdělit do tří základních kategorií: organizační struktury shora dolů, zdola nahoru a kombinované organizační struktury. K organizačním strukturám shora dolů se řadí hierarchické struktury založené na dělbě práce, které mají dle Mládkové (2007)

z pohledu sdílení a vytváření znalostí jen limitované možnosti. Flexibilní, ploché organizační struktury (zdola nahoru), které jsou založeny na autonomii a týmové práci, umožňují intenzivní předávání znalostí uvnitř týmů, ale nepodporují sdílení znalostí mezi jednotlivými částmi organizace. K zástupcům kombinovaného typu se řadí hypertextová organizační struktura Nonaky a Takeuchiho (1995).

Fyzický prostor pro setkávání

Někteří autoři také upozorňují na fyzické uspořádání organizace jako takové i jednotlivých pracovišť, konkrétně fyzickou blízkost jednotlivých pracovníků (McLaughlin et al., 2008; Napier a Ferris, 1993). Studie ukázaly, že zaměstnanci mnohonásobně častěji hledají radu u ostatních zaměstnanců, než by použili technologické prostředky (Levin a Cross, 2004). Právě z toho důvodu je fyzická blízkost významným faktorem. Pokud nedochází k osobnímu setkávání zaměstnanců, značně se také komplikuje navození vzájemné důvěry (Riege, 2005), která je pro sdílení znalostí nezbytná.

Riege (2005) uvádí, že tento faktor bývá v souvislosti se sdílením znalostí často opomíjen i přes svou důležitost. Fyzické uspořádání organizací se často řídí především hierarchickým postavením jedince či principem seniority, namísto toho, aby se zohlednilo, kdo s kým potřebuje spolupracovat (Probst et al., 2000). Komplikaci pro sdílení znalostí také představuje různé geografické rozmístění jednotlivých funkcionálních oddělení organizace (Riege, 2005).

Corti a Lo Storto (2000) dále zdůrazňují důležitost prostoru, kde mohou zaměstnanci trávit společně přestávky či prostor pro společné stravování. To potvrzují i Von Krogh, Ichijo a Nonaka (2000).

Setkávání se s kolegy ze stejného či souvisejícího oboru

Pro sdílení znalostí v organizaci je podstatné setkávání a spolupráce zaměstnanců z různých divizí, oddělení či jednotek (Moffett a Hinds, 2010), a to jak na formální, tak na neformální úrovni. Význam formálního i neformálního setkávání pracovníků z různých oddělení organizace pro sdílení znalostí i rozvoj praktických komunit jako takových zdůrazňují např. Hasanali et al. (2002), Riege (2005) či Wenger, McDermott a Snyder (2002).

McDermott a O'Dell (2001) považují za významné podporovat vznik a rozvoj neformálních sítí na pracovišti. Tedy umožnit zaměstnancům budovat neformální vztahy napříč organizační strukturou. Význam neformálních vazeb na pracovišti pro úspěch strategie znalostního managementu zdůrazňuje také Bureš (2007), který uvádí, že se pracovníci při své práci řídí radami lidí, kterým důvěřují, kterých si váží či které považují za autoritu. Těmto radám často dokonce přikládají větší význam než radám svých formálních nadřízených.

Bureš (2007) se domnívá, že neformální vazby jsou významně ovlivněny tím, kdo se s kým bude v práci stýkat, a tudíž má organizace možnost do značné míry vznik těchto vazeb ovlivnit.

Významné je však i setkávání s kolegy z oboru nebo souvisejících oborů, kteří pracují mimo danou organizaci (Hasanali et al., 2002; Wenger, McDermott a Snyder, 2002).

Výše uvedené shrnuje Tabulka 3-2.

Oblast	Indikátor	Zdroj
Organizační struktura (shora-dolů)	Vztahy nadřízenosti a podřízenosti.	De Long a Fahey (2000)
	Pevné stanovení pracovních míst v organizační struktuře.	Ives et al. (2000) Mládková (2006)
	Pevné stanovení pracovní náplň jednotlivých pracovních míst.	Nonaka a Takeuchi (1995) O'Dell a Grayson (1998)
	Direktivní řízení organizace vrcholovým managementem.	Von Krogh, Ichijo a Nonaka (2000)
	Jednosměrná komunikace shora-dolů.	
	Striktní kontrola plnění úkolů.	
Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy	Uspořádání pracovních prostor.	Bureš (2007)
	Prostory, kde mohou zaměstnanci společně trávit pracovní přestávky (pauzy, oběd).	Corti a Lo Storto (2000) Collison a Parcell (2005) Hasanali et al. (2002)
	Místo výkonu práce (na pracovišti, mimo pracoviště).	Levin a Cross (2004) McDermott a O'Dell (2001)
	Spolupráce s kolegy z jiných organizačních jednotek.	McLaughlin et al. (2008)
	Spolupráce s lidmi ze stejného nebo souvisejícího oboru, kteří jsou zaměstnáni v jiných organizacích.	Moffett a Hinds (2010) Napier a Ferris (1993) Probst et al. (2000)
	Pořádání akcí, kde mohou zaměstnanci navazovat neformální vztahy.	Riege (2005) Von Krogh, Ichijo a Nonaka (2000) Wenger, McDermott a Snyder (2002)

Tabulka 2-5 Odvození konstruktů - organizační faktory (vlastní zpracování, 2012)

2.13.2 Vedení

Styl vedení (transformační vedoucí)

Styl vedení je způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy charakteristický způsob chování manažera vůči členům skupiny (Cejthamr a Dědina, 2010). Hendrix (2008) zmiňuje v souvislosti s účastí zaměstnanců v praktických komunitách tzv. transformační styl vedení. Autorem, který rozlišil transakční a transformační styl vedení

je Bernard Bass (1985). Ten vyjádřil přesvědčení, že pokud se vedoucí pracovníci budou chovat dle zásad transformačního vedení, mohou prostřednictvím svých podřízených dosáhnout výsledků, které předčí očekávání (Humphreys a Einstein, 2003).

Transformační vůdcovství je charakterizováno čtyřmi základními zásadami (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006):

Charisma vytváří mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými silný emocionální vztah. Díky němu pociťují podřízení k vedoucímu úctu, uznání, obdiv a důvěru. Charismatický vůdce se vyznačuje sebedůvěrou, oddaností vlastním názorům a ideálům a silnou potřebou moci.

Inspirativní vedení spočívá v inspiraci podřízených s využitím emocionálních prostředků. Mělo by vést k jejich přesvědčení o tom, že pracují pro správnou věc. Vedoucí tým u svých následovníků podněcuje nadšení pro práci a upevňuje jejich důvěru ve vlastní schopnosti.

Individualizovaná úcta se projevuje dvěma základními způsoby. Jednak transformační vedoucí projevuje svou úctu pracovní skupině jako celku tím, že svá rozhodnutí se skupinou konzultuje a se zaměstnanci jedná jako se sobě rovnými. Dále pak ve formě individualizovaného přístupu ke každému zaměstnanci, tedy zohlednění individuálních potřeb a zájmů jedinců.

Intelektuální stimulace spočívá v rozvoji podřízených. Vede ke změně jejich osobnosti ve smyslu chápání problémů a přístupu k jejich řešení, způsobu myšlení, představivosti, víry či hodnot.

Vedení příkladem

McDermott a O'Dell (2001) se domnívají, že pro podporu sdílení znalostí na pracovišti je významné to, aby znalosti aktivně sdílely osoby, které jsou v podniku respektovány. Jedná se především o manažery na střední úrovni a zaměstnance, kteří představují ceněné odborníky v daném oboru. S tím souvisí i snaha o udržení a další rozvoj

talentovaných jedinců¹⁰ v organizaci (Wenger, McDermott a Snyder, 2002; Riege, 2005).

V této souvislosti McDermott a O'Dell (2001) dále zdůrazňují identifikaci zaměstnanců s klíčovými hodnotami a cíli organizace. Domnívají se, že v takovém případě, je sdílení znalostí přirozenou cestou k naplnění těchto hodnot a cílů. S tím se shodují i Wenger, McDermott a Snyder (2002). Ti uvádějí, že pokud jsou zaměstnanci identifikováni s klíčovými hodnotami a cíli organizace, vědí, na rozvoj jakých oblastí by se měly praktické komunity zaměřovat, aby byly pro organizaci prospěšné. To následně vede k ocenění jejich přínosu a motivuje to zaměstnance k aktivnější účasti v těchto komunitách.

Identifikaci zaměstnanců však lze chápat spíše jako důsledek vedení, což naznačují i některé studie např. Liu, Zhu a Yang (2010). Proto, nebude zařazena mezi indikátory.

Výše uvedené shrnuje Tabulka 3-3.

Oblast	Indikátor	Zdroj
Transformační styl vedení	Charisma	Bass a Avolio (1990)
	Inspirativní vedení	Hendrix (2008)
	Individualizovaná úcta	
	Intelektuální stimulace	
Vedení příkladem	Manažeři se zaměstnanci pravidelně sdílí své znalosti.	McDermott a O'Dell (2001)
	Zaměstnávání respektovaných odborníků v oboru.	Wenger, McDermott a Snyder (2002)
	Práce s talentovanými zaměstnanci.	Riege (2005)

Tabulka 2-6 Odvození konstruktů – vedení (vlastní zpracování, 2012)

¹⁰ Lidé, kteří mají schopnost učinit významný rozdíl oproti současné a budoucí výkonnosti organizace (Moran, 2005).

2.13.3 Technologická podpora

Význam IT pro rozvoj praktických komunit zdůrazňuje celá řada autorů (Collison, Parcell, 2005; Hasanali et al., 2002; Wenger, McDermott, Snyder, 2002; Frost, Schoe, 2004; Vestal, Lopez, 2004).

Nickols (2003) rozděluje technologické prostředky pro podporu praktických komunit na: počáteční (telefony, faxy, e-maily, video konference) a pokročilé (groupware, datové nebo znalostní sklady, workflow, vyhledávací schémata, inteligentní agenti, intranet, webové stránky).

Z pohledu informatiky je však toto pojetí poněkud nepřesné, např. groupware je velmi často chápán jako zastřešující pojem pro řadu nástrojů, ke kterým patří i nástroje uvedené v první skupině (email).

Rozpracovanější pojetí představil Wenger (2001) v rámci svého výzkumu orientovaného na technologie, které podporují praktické komunity. Wenger (2001) rozdělil aplikace podle způsobu, jakým podporují činnost komunity. Vymezil osm skupin nástrojů: webové nástroje, diskusní fóra, nástroje pro synchronní interakci, e-learning, znalostní mapy, znalostní báze, znalostní portály, online pracovní prostor.

Z Wengerem (2001) vymezených nástrojů byly identifikovány čtyři hlavní kategorie. Jedná se o nástroje pro asynchronní komunikaci, nástroje pro synchronní komunikaci a nástroje pro sdílení znalostí a aplikace podporující e-learning.

Výše uvedené shrnuje Tabulka 3-4.

Oblast	Indikátor	Zdroj
Nástroje pro asynchronní komunikaci	Používání intranetu pro komunikaci s kolegy.	Nickols (2003) Wenger (2001)
	Používání extranetu pro komunikaci s okolním prostředím (dodavatelé, odběratelé).	
	Používání diskusních fór.	
Nástroje pro synchronní komunikaci	Používání telekonference, videokonference či internetové.	Nickols (2003) Wenger (2001)
	Používání diskusních chatů.	

Oblast	Indikátor	Zdroj
Nástroje pro sdílení znalostí	Dokument nebo aplikace, která obsahuje výčet oblasti znalostí a odpovědností jednotlivých pracovníků.	Nickols (2003) Wenger (2001)
	Sdílené dokumenty.	
	Znalostní báze.	
E-learning	Využívání aplikací podporující e-learning	Wenger (2001)

Tabulka 2-7 Odvození konstruktů – technologická podpora (vlastní zpracování, 2012)

2.13.4 Význam přikládání sdílení znalostí

McDermott a O'Dell (2001) upozorňují, že je zaměstnancům třeba dát najevo význam sdílení znalostí pro organizaci. Navrhují např. zahrnout aktivitu zaměstnance v oblasti sdílení znalostí do hodnocení jeho výkonnosti, výše jeho odměn či zavést určitou formu ocenění pro zaměstnance, kteří v této oblasti zvláště vynikají.

McDermott a O'Dell (2001) doporučují využít sdílení znalostí při řešení každodenních pracovních úkolů či problémů. Domnívají se, že k naplnění tohoto přístupu mohou vést různé cesty. Jedna z možností je začlenit sdílení znalostí přímo do strategie organizace. Další možností je začlenit sdílení znalostí do hlavních podnikových procesů nebo učinit ze sdílení nedílnou součást pracovních postupů.

Hasanali (et al., 2002), ale i další autoři (Collison a Parcell, 2005; Wenger, McDermott a Snyder, 2002) uvádí, že proto, aby se praktické komunity mohly rozvíjet, je třeba poskytnout zaměstnancům čas i fyzický prostor pro sdílení znalostí.

Soutěživost

V souvislosti s hodnocením a odměňováním za sdílení znalostí však někteří autoři varují před soutěživostí. I když vzájemná soutěživost na pracovišti, může zaměstnance stimulovat k lepším pracovním výkonům v určitých oblastech, autoři (Hasanali et al., 2002; Collison a Parcell, 2005) se shodují, že praktické komunity lépe prosperují v prostředí, kde mezi sebou jednotlivé části organizace či samotní zaměstnanci navzájem nesoutěží, ale spíše spolupracují. McDermott a O'Dell (2001) v této souvislosti zmiňují syndrom „vědění je moc“, který vede k zadržování znalostí. O obdobném jevu se zmiňuje i Argyris (1991).

Výše uvedené shrnuje Tabulka 2-8.

Oblast	Indikátor	Zdroj
Význam sdílení znalostí	Sdílení znalostí jako součást hodnocení pracovního výkonu.	Collison a Parcell (2005) Hasanali et al. (2002)
	Odměňování za sdílení znalostí.	Ling, Sandhu a Jain (2009)
	Strategie pro získávání, rozvíjení a sdílení znalostí.	McDermott, O'Dell (2001)
	Sdílení znalostí jako prostředek pro plnění každodenních pracovních úkolů.	Riege (2005)
	Poskytnutí času pro sdílení a získávání znalostí.	Wenger, McDermott, Snyder (2002)
Soutěživost	Soutěživost mezi jednotlivými zaměstnanci.	Collison a Parcell (2005)
	Soutěživost mezi jednotlivými jednotkami organizace	Hasanali et al. (2002)

Tabulka 2-8 Odvození konstruktů – význam přikládáný sdílení znalostí (vlastní zpracování, 2012)

2.13.5 Rozvoj praktické komunity

Wenger (McDermott, Snyder, 2002) definuje jako klíčové pro existenci komunity tři základní oblasti. Nejprve pro tyto oblasti používal označení společná iniciativa (joint enterprise), vzájemný závazek (mutual engagement) a sdílený repertoár (shared repertoire). Později (Wenger, McDermott, Snyder, 2002; Wenger, 2004) změnil terminologii a začal užívat označení: okruh působnosti (domain), komunita (community), praxe (practice). Podstata těchto klíčových oblastí však zůstala stejná.

Okruh působnosti definuje jako oblast znalostí, která komunitu spojuje a vytváří její identitu. Zahrnuje sdílení společných zájmů v pracovní oblasti či shodu na oblastech podstatných pro naplnění cílů organizace. Okruh působnosti není jednou pro vždy pevně stanoveným okruhem problémů, ale vyvíjí se spolu s úkoly, se kterými se setkávají členové komunity.

Komunita (Wenger, McDermott, Snyder, 2002) je chápána jako skupina lidí, kteří se setkávají (ať už osobně, či prostřednictvím informačních technologií), aby sdíleli okruh působnosti. Jedná se o kvalitu jejich vzájemných vztahů a v neposlední řadě

hranice mezi vnitřním a vnějším prostředím dané skupiny. Wenger (Wenger, McDermott, Snyder, 2002) zdůrazňuje potřebu důvěry a respektu mezi jednotlivými členy komunity, které vedou k pocitu sounáležitosti a odpovědnosti ke komunitě.

V pojetí Wengera (2004) představuje praxe, metody, nástroje, příběhy, případy či dokumenty, které členové komunity sdílejí a společně rozvíjejí. Jedná se o určitý zavedený způsob chování komunity. Členové sdílí společný slovník a chápání podstaty základních pojmů. Wenger (Wenger, McDermott, Snyder, 2002) zdůrazňuje, že by komunita měla své poznatky uchovávat a znovu je využívat, ale také je neustále rozvíjet.

Výše uvedené shrnuje tabulka 3-6.

Oblast	Indikátor	Zdroj
Okruh působnosti	Sdílení společných zájmů v pracovní oblasti. Shoda na oblastech podstatných pro naplnění cílů organizace.	Wenger (2004) Wenger, McDermott, Snyder, 2002
Komunita	Setkávání s kolegy (osobně, či prostřednictvím informačních technologií) kvůli řešení pracovních záležitostí. Pocit důvěry ke kolegům. Respekt ke kolegům.	Wenger (2004) Wenger, McDermott, Snyder, 2002
Praxe	Zavedený způsob řešení problémů. Společný slovník a stejné pochopení významu užívaných pojmů. Využívání dřívějších poznatků. Společně s kolegy nacházíme nová řešení našich pracovních problémů.	Wenger (2004) Wenger, McDermott, Snyder, 2002

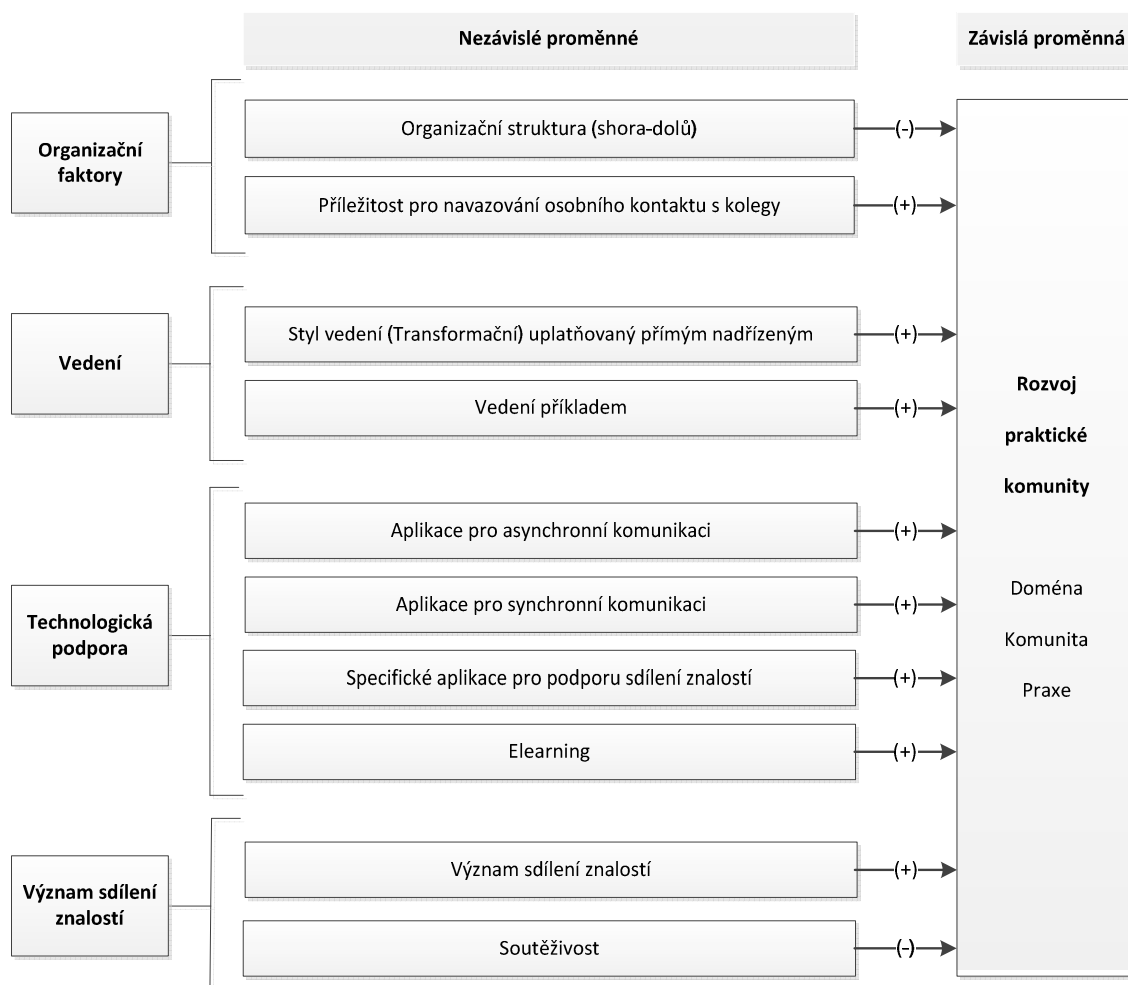
Tabulka 2-9 Odvození konstruktů – rozvoj praktické komunity (vlastní zpracování, 2012)

2.13.6 Teoretický model

Na základě předcházejících poznatků byl sestaven teoretický model (Obrázek 2-15), který demonstruje vztah mezi faktory na straně organizace (organizační struktura,

příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy, styl vedení, vedení příkladem, nástroje pro asynchronní komunikaci, nástroje pro synchronní komunikaci, nástroje pro sdílení znalostí, e-learning, význam sdílení znalostí, soutěživost) a rozvojem praktických komunit, které v organizacích vznikají.

Konkrétní vymezení jednotlivých konstruktů, jejichž vztahy jsou znázorněny v rámci teoretického modelu, je uvedeno v přílohách (Příloha A.1 a Příloha A.2).



Obrázek 2-15 Teoretický model - faktory ovlivňující rozvoj praktických komunit v organizaci (vlastní zpracování, 2012)

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Výzkumná otázka byla odvozena z teoretických východisek výzkumu a zní následovně:

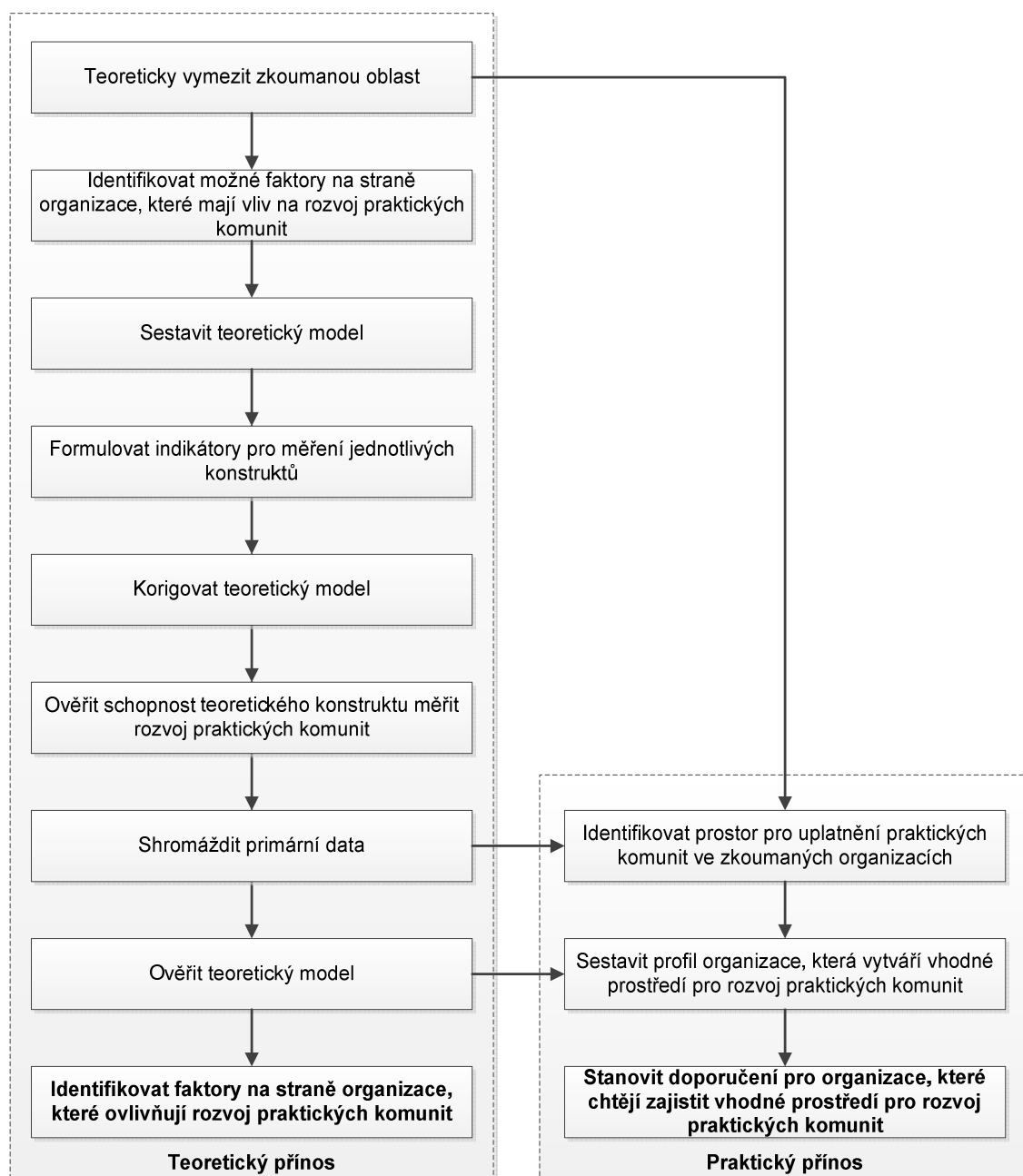
Jaké faktory na straně organizace ovlivňují rozvoj praktických komunit, které v organizacích vznikají?

Hlavním cílem disertační práce, který je odvozen z výzkumné otázky, je identifikovat faktory na straně organizace, které ovlivňují rozvoj praktických komunit a stanovit doporučení pro organizace, které chtějí zajistit vhodné prostředí pro rozvoj těchto komunit.

K naplnění hlavního cíle povedou postupové cíle, které byly stanoveny následovně:

- Teoreticky vymežit zkoumanou oblast.
- Na základě teorie identifikovat možné faktory na straně organizace, které mají vliv na rozvoj praktických komunit.
- Na základě tohoto teoretického vymezení sestavit model.
- Formulovat indikátory pro měření jednotlivých konstruktů.
- Korigovat teoretický model.
- Ověřit schopnost zvolených indikátorů měřit rozvoj praktických komunit.
- Shromáždit primární data.
- Identifikovat prostor pro uplatnění praktických komunit ve zkoumaných organizacích.
- Ověřit teoretický model.
- Sestavit profil organizace, která vytváří vhodné prostředí pro rozvoj praktických komunit.

Provázanost cílů disertační práce demonstruje schéma na následujícím obrázku (Obrázek 3-1)



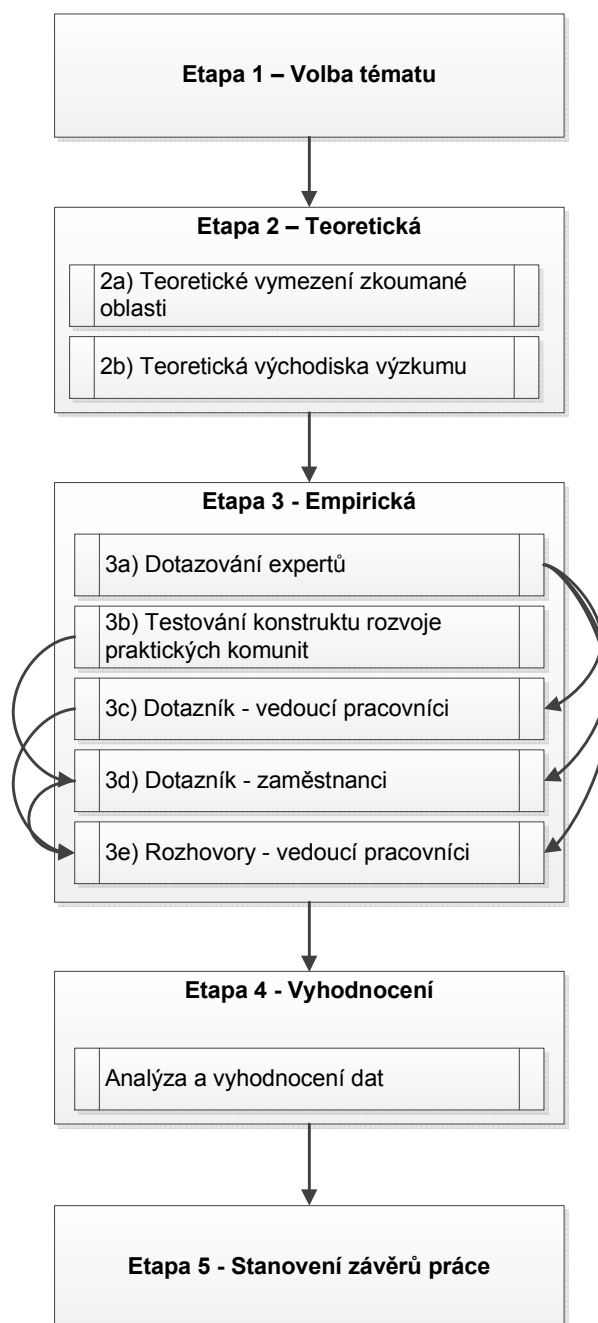
Obrázek 3-1 Cíle disertační práce (vlastní zpracování, 2012)

3.2 Metodika práce

Pro zpracování disertační práce bylo využito dále uvedeného postupu a metod vedoucích k dosažení stanoveného cíle. V průběhu jednotlivých etap byla respektována nutnost zpětné vazby, na jejímž základě bylo přistoupeno k případným korekcím předcházejících etap. Vlastní postup zpracování byl odvozen z postupu, který pro vypracování disertační práce stanovili Gill a Johnson (1998): vymezení oblasti

výzkumu, volba tématu disertační práce a formulace cílů disertační práce, shromáždění a studium dostupných zdrojů, sestavení kritické rešerše, formulace výzkumných otázek a hypotéz, shromáždění dat, jejich analýza, formulace závěrů a prezentace výsledků.

Následující schéma (Obrázek 3-2) znázorňuje konkrétní postup, který byl při zpracování disertační práce respektován.

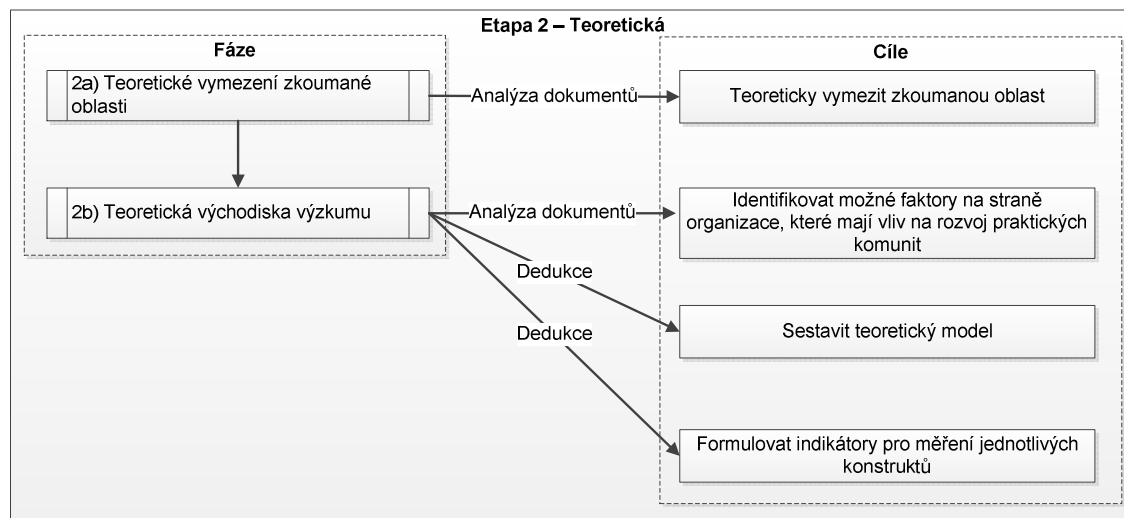


Obrázek 3-2 Postup zpracování disertační práce (vlastní zpracování, 2012)

Konkrétní výzkumné metody a postupy jsou popsány v následujících kapitolách.

3.2.1 Teoretická etapa

Teoretická etapa se řídí postupem, který znázorňuje Obrázek 3-3.



Obrázek 3-3 Teoretická etapa – metody a cíle (vlastní zpracování, 2012)

Při zpracování práce byl respektován deduktivní přístup, tak jak ho vymezují Bryman a Bell (2007). Nejprve bylo téma vymezeno v teoretické rovině. Na základě poznatků z teorie byly formulovány hypotézy, které byly následně empiricky ověřovány. Na základě výsledků výzkumu pak byly potvrzeny či zamítnuty hypotézy a případně korigována teorie.

V práci byl využit kvalitativní přístup při studiu literatury a sekundárních dat v podobě analýzy dokumentů.

Analýza je jak uvádí Molnár (2006) proces faktického nebo myšlenkového rozčlenění celku (jevu, objektu) na část. Je to rozbor vlastností, vztahů, faktů postupující od celku k částem. Analýzu dokumentu je možné dělit na tematickou a obsahovou (Jandourek, 2000). V rámci této práce byla provedena tematická analýza dokumentů, ta odpovídá kvalitativnímu přístupu, zaměřuje se na znaky a symboly a hledá významy skryté pod povrchem (Jandourek, 2000). Analýza byla zaměřena na zdroje (knižní publikace, články v odborných časopisech a sbornících z konferencí, internetové zdroje), které se věnují oblasti znalostního managementu, sdílení znalostí, procesu učení se a především konceptu praktických komunit.

Na základě analýzy dokumentů byla následně sestavena literární rešerše. Cílem literární rešerše je prezentovat, porovnat a vyzdvihnout pohledy různých autorů, kteří

se zabývají danou problematikou. Poukázat na autory, kteří došli k obdobným závěrům, i na oblasti, kde se názory autorů rozcházejí. V neposlední řadě odhalit mezery ve výzkumu (Trochim a Donnelly 2008).

Bryman a Bell (2007) se domnívají, že sestavení literární rešerše zabrání objevování již objeveného a pomůže formulovat výzkumné otázky. Rozlišují dva typy rešerše a to systematickou a narativní. V rámci práce byl použit narativní typ rešerše. Jehož cílem je spíše pochopení popisovaných jevů než akumulování informací (Bryman a Bell, 2007).

Creswella (2009) doporučuje následující postup pro sestavení literární rešerše: identifikovat klíčová slova (znalosti, znalostní management, sdílení znalostí, učení se, praktické komunity), na základě těchto klíčových slov pak vyhledat literaturu, pro začátek nalézt okolo 50 zdrojů, tyto zdroje rychle prostudovat a identifikovat ty, které jsou relevantní, následně navrhnout a vytvořit mapu literatury (Příloha B.1), současně s vytvářením mapy začít sumarizovat nejdůležitější zdroje a na závěr sestavit literární rešerši.

Pro sestavení rešerše bylo využito metod komparace a syntézy. Komparace spočívá v porovnání názorů a postojů jednotlivých autorů a v hledání oblastí, v nichž se shodují a rozcházejí. Molnár (2006, s. 7) uvádí, že „*syntéza znamená postupovat od části k celku.*“ Spočívá ve spojování poznatků získaných analytickým přístupem.

Na základě poznatků získaných při analýze odborné literatury a sestavení literární rešerše byla nejprve za využití metody dedukce formulována výzkumná otázka¹¹.

Dedukce představuje opačný postup než indukce¹², kterou lze také k volbě výzkumné otázky využít. Dedukce (Příloha B.2) z obecných závěrů, tvrzení a soudů přechází k méně známým, zvláštním. Při aplikaci dedukce se vychází ze známých, ověřených a obecně platných závěrů, které se aplikují na jednotlivé dosud neprozkoumané případy (Molnár, 2006).

¹¹ Graziano a Raulin (1993) uvádějí, že výzkumná otázka by měla splňovat následující podmínky. Měla by být tvrzením o předpokládaném vztahu mezi proměnnými, být otázkou a být zodpověditelná pomocí empirického testování.

¹² V případě indukce se jedná o proces zobecnění, na základě jednotlivých případů usuzujeme na obecnou platnost (Lánský, 2006). Na základě indukce lze stanovit hypotézy. Molnár (2006, s. 7) uvádí, že „závěry induktivních myšlenkových pochodů jsou vždy ovlivněny subjektivními postoji (zkušenostmi, znalostmi).“

Konkrétní formulace výzkumné otázky již byla uvedena v kapitole 3.1.

Tharenou, Donohue a Cooper (2007) uvádějí, že na základě formulace výzkumné otázky, se výzkumník musí rozhodnout pro určitý typ výzkumu. Rozeznávají tři možnosti a to výzkumnou studii, deskriptivní studii a studii testující hypotézy.

Výzkum realizovaný v rámci disertační práce má charakter studie testující hypotézy. Jejím cílem je vysvětlit podstatu určitých vztahů nebo stanovit odlišnosti mezi určitými skupinami (Tharenou, Donohue a Cooper, 2007).

Bryman a Bell (2007) chápou hypotézu jako specifický typ výzkumné otázky. Hypotéza¹³ je tvrzení o vztahu mezi dvěma proměnnými nebo tvrzení, které zahrnuje návrh odlišnosti mezi určitými skupinami (Tharenou, Donohue, Cooper, 2007).

Na základě výzkumné otázky a teoretického modelu byly formulovány následující hypotézy:

H₀₁ Neexistuje vztah mezi rozvojem praktické komunity a typem organizační struktury „shora-dolů“.

H_{A1} Organizační struktura „shora-dolů“ ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

H₀₂ Neexistuje vztah mezi rozvojem praktické komunity a příležitostmi pro navazování osobního kontaktu s kolegy.

H_{A2} Příležitosti pro navazování osobního kontaktu s kolegy ovlivňují rozvoj praktické komunity.

H₀₃ Neexistuje vztah mezi rozvojem praktické komunity a transformačním stylem vedení.

H_{A3} Transformační styl vedení ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

H₀₄ Neexistuje vztah mezi rozvojem praktické komunity a vedením příkladem.

H_{A4} Vedení příkladem ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

¹³ Pavlica (2000) uvádí, že hypotéza by měla být formulována stručně, jednoznačně, logicky a jednoduše, ve formě oznamovací věty, nejčastěji implikace a být ověřitelná, tj. všechny proměnné musejí být definovány operacionálně. Neměla by obsahovat slova, která vyjadřují osobní a kulturní soudy či preference nebo za ní (hypotézu) být vydávána definice nebo neurčité tvrzení.

H₀₅ Neexistuje vztah mezi rozvojem praktické komunity a dostupností nástrojů pro asynchronní komunikaci.

H_{A5} Dostupnost nástrojů pro asynchronní komunikaci ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

H₀₆ Neexistuje vztah mezi rozvojem praktické komunity a dostupností nástrojů pro synchronní komunikaci.

H_{A6} Dostupnost nástrojů pro synchronní komunikaci ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

H₀₇ Neexistuje vztah mezi rozvojem praktické komunity a dostupností nástrojů pro podporu sdílení znalostí.

H_{A7} Dostupnost nástrojů pro podporu sdílení znalostí ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

H₀₈ Neexistuje vztah mezi rozvojem praktické komunity a využívání e-learningu.

H_{A8} Využívání e-learningu ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

H₀₉ Neexistuje vztah mezi rozvojem praktické komunity a významem, který je přikládán sdílení znalostí.

H_{A9} Význam, který je přikládán sdílení znalostí ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

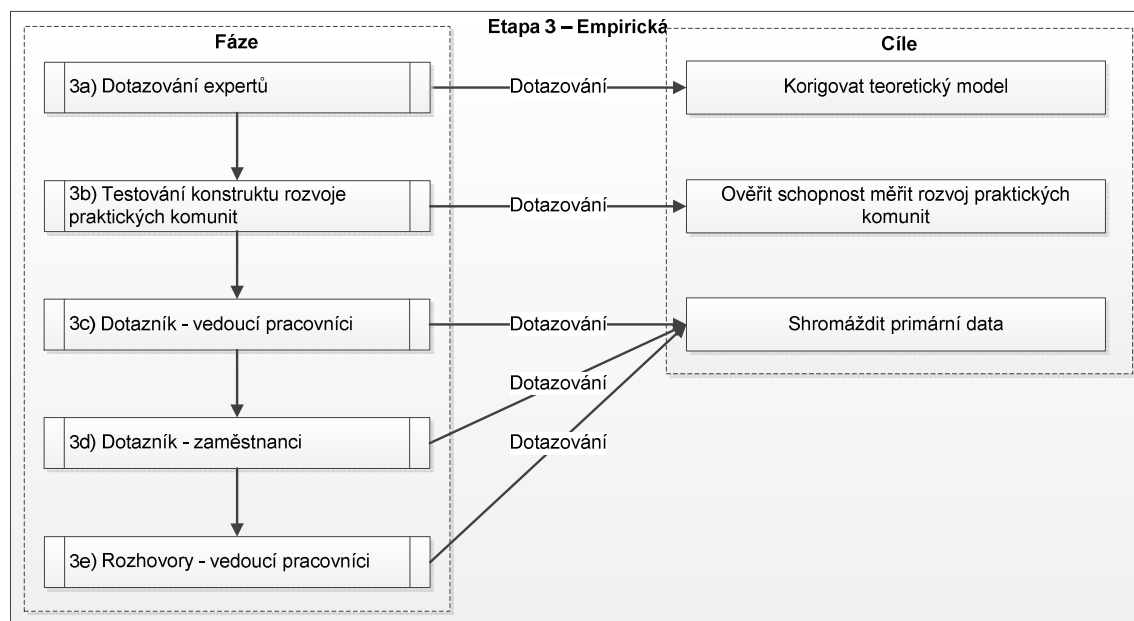
H₀₁₀ Neexistuje vztah mezi rozvojem praktické komunity a soutěživostí na pracovišti.

H_{A10} Soutěživost na pracovišti ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

3.2.2 Empirická etapa

Primární data byla shromážděna na základě empirický metody. Molnár (2006) o nich hovoří jako o metodách založených na bezprostředním živém obrazu reality. Metody, v nichž se odraz jevů uskutečňuje prostřednictvím smyslových počitků a vjemů zdokonalovaných úrovní techniky. Metody, kterými je možno zjistit konkrétní jedinečné vlastnosti nějakého objektu či jevu v realitě.

Postup, který byl respektován při vypracování empirické etapy, znázorňuje Obrázek 3-4.



Obrázek 3-4 Empirická etapa – metody a cíle (vlastní zpracování, 2012)

Design výzkumu

Creswell (2009) uvádí, že lze rozlišovat tři základní typy designu výzkumu. Jedná se o kvalitativní, kvantitativní a smíšený design. Newman a Benz (1998) poznamenávají, že nelze k těmto kategoriím přistupovat jako k striktně ohraničeným a chápat je jako dichotomické. Creswell (2009) uvádí, že některé výzkumy mají tendenci být spíše kvalitativní než kvantitativní a naopak.

Design výzkumu je ovlivněn zvoleným filosofickým pojetím, s nímž výzkumník k výzkumnému problému přistupuje. Creswell (2009) uvádí čtyři možné filosofické směry. Jedná se o pozitivismus, sociální konstruktivismu, obhajobu a pragmatismus. Dále doporučuje zvolit strategii šetření, přičemž lze rozlišovat strategii kvalitativní, kvantitativní a smíšenou. Následně je možné určit konkrétní metody výzkumu. Tyto 3 faktory jsou vzájemně provázány a volba jednotlivých variant těchto faktorů určuje design výzkumu. Zvolené varianty jednotlivých faktorů ukazuje Příloha B.3.

V práci byla využita kombinace post-pozitivistického a konstruktivistického přístupu.

V oblasti strategie šetření (dotazování) byla pro disertační práci zvolena smíšená strategie. Creswell (2009) uvádí, že v případě smíšené strategie může být teorie testována kvantitativním i kvalitativním přístupem. Data jsou tedy získávána jak kvantitativně na základě dotazníku, tak kvalitativně na základě rozhovorů.

Triangulace metod vychází z poznatku, že každá metoda má svá omezení. Vhodná kombinace metod pak může vést k neutralizaci těchto nedostatků (Creswell, 2009).

Pro disertační práci byla zvolena sekvenční kombinace metod. Při tomto přístupu výzkumník spojí kvantitativní a kvalitativní data, aby zajistil detailní analýzu zkoumaného problému.

Korekce modelu (3a)

V rámci empirické etapy jsou nejprve osloveni autoři, kteří se věnují tématu praktických komunit a publikovali na toto téma článek či příspěvek evidovaný v rámci databáze Web of Knowledge.

Jako klíčové slovo pro vyhledávání článků a příspěvků v databázi byl použit výraz praktické komunity (communities of practice), který byl vyhledáván v názvech (Title) článků. Časově bylo vyhledávání omezeno na posledních pět let (Timespan = Last 5 years). Postup je graficky zachycen v přílohách (Příloha C.1). Další třídění bylo provedeno v rámci kategorií, do kterých článek či příspěvek tematicky spadá (Web of Science Categories). Zde byla zvolena oblast managementu (Management). Dále byla provedena redukce na úrovni typu dokumentu (Document Types), zde byly zvoleny kategorie článek a příspěvek (Article) na konferenci (Proceedings Paper).

Následně byly prostudovány abstrakty vyhledaných výstupů a byly zvoleny pouze ty, které se zabývají výzkumem praktických komunit v organizacích. Korespondující (uveden kontakt) autoři (Příloha C.2) těchto článků byly následně požádány o spolupráci.

Autoři byli osloveni adresně prostřednictvím emailu, který je uveden v přílohách (Příloha C.3). Byli požádáni o zhodnocení faktorů identifikovaných v rámci teoretické části práce z hlediska jejich dopadu na rozvoj praktických komunit v organizaci. Dále byli požádáni o případné doplnění identifikovaných faktorů.

Na základě doporučení autor byl modifikován teoretický model odvozený z teoretické části práce. Upravený model byl následně použit pro odvození dotazníků.

Testování konstruktu rozvoje praktických komunit (3b)

Konstrukt rozvoje praktické komunity byl testován na skupině respondentů, kteří byli nejprve požádáni, aniž by byli seznámeni s konceptem praktických komunit, aby vyplnili formulář sestavený z indikátorů pro měření konstruktu (Příloha D.1).

Následně byli podrobně seznámeni s konceptem praktických komunit a požádáni o odpovědi na sadu otázek (Příloha D.2). Jejich odpovědi v rámci formuláře byly porovnány s výpovědí o praktické komunitě, kterou poskytli po bližším seznámení se s konceptem praktických komunit.

Dotazníková šetření (3c,d)

Dotazník je nástrojem, pomocí něhož jsou respondentovi kladeny otázky. Patří mezi standardizované techniky, což znamená, že používá striktně jednotné podněty a také odpovědi jsou často omezeny na předem připravený soubor kategorií (Kubátová, 2006).

V rámci výzkumu byly použita technika elektronického dotazování, především kvůli zvýšení komfortu respondentů. K dalším výhodám patří rychlost při oslovování respondentů či rychlost při vyhodnocování (Surynek, Komárková, Kašparová, 1999).

Při sestavování dotazníkového šetření byl respektován postup (Příloha B.4), který doporučují Bryman a Bell, (2007).

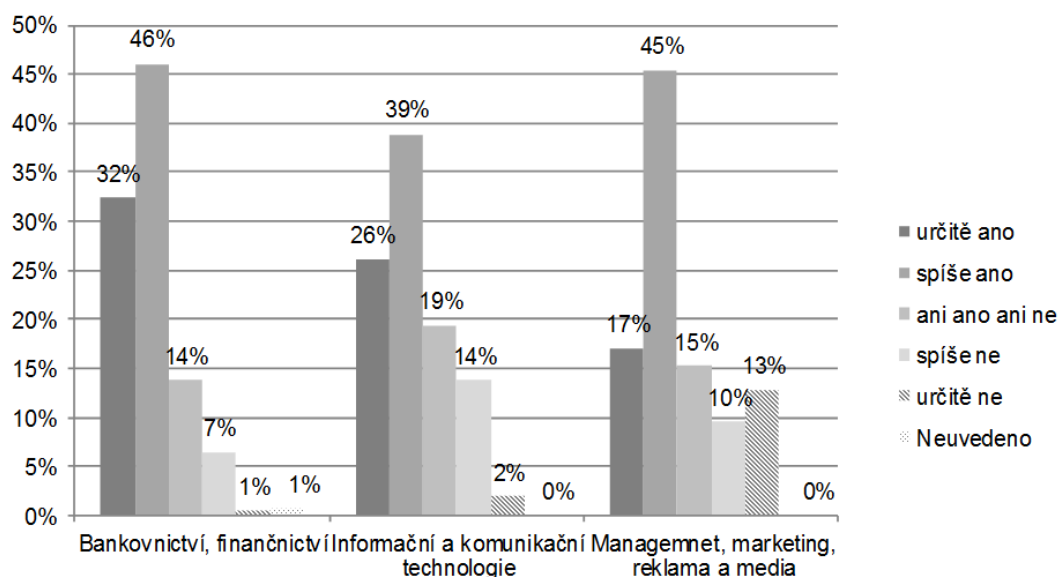
Zaměření

Oblast zkoumání dotazníku byla odvozena na základě studia literatury, tak jak to autoři doporučují (Bryman a Bell, 2007). Dotazník byl zkonstruován na základě poznatků z teoretické části práce a výzkumné otázky (resp. vyslovených hypotéz).

Populace

Praktické komunity jsou zcela přirozeným a běžným prvkem a vznikají na většině pracovišť, ať už jsou si jejich existence členové či organizace, v nichž vznikají vědomi nebo ne (Wenger, McDermott, Snyder, 2002). Rozvíjejí se především tam, kde vzniká potřeba sdílení znalostí a neustálého zdokonalování vlastních schopností (Wenger, 2005). Murray a Greenes (2007) uvádějí, že v praktických komunitách se sdružují především znalostní pracovníci. Stejného názoru je i Mládková (2005).

Hasanali (et al., 2002) uvádějí, že komunity mají tendenci spontánně vznikat v organizacích, které se zaměřují na určitou oblast činností, jako jsou finance, marketing či IT. To je ve shodě i s výsledky výzkumu společnosti MEDIAN s. r. o. (Median, 2012). Z jejich výzkumu vyplynulo, že pro úspěšný výkon své práce se z komerční sféry musejí neustále zdokonalovat, vzdělávat a vylepšovat především zaměstnanci v oblasti bankovníctví a finančnictví, informačních a komunikačních technologií a managementu a marketingu (Obrázek 3-5).



Obrázek 3-5 Nutnost neustálého zdokonalování, vzdělávání a vylepšování – bankovníctví a finančnictví, ICT, management a marketing (Median, 2012; upraveno autorem)

Vzorek

Kozel (et al., 2006) uvádí, že při výběru vzorku je třeba zaměřit se na tři základní kroky:

- Výběr rámce vzorku (koho),
- Určit techniku výběru vzorku (jak),
- Stanovit velikost vzorku (kolik).

Na základě výše uvedeného vymezení populace, byli v rámci výzkumu dotazováni zaměstnanci organizací z těchto tří skupin. Konkrétně se jedná o zaměstnance společností, které jsou řazeny dle CZ-NACE do následujících sekcí:

- SEKCE J – Informační a komunikační činnosti.
- SEKCE K – Peněžnictví a pojišťovnictví.

- Ze SEKCE M – Profesní, vědecké a technické činnosti:
 - 70.10-Činnosti vedení podniků.
 - 70.21-Poradenství v oblasti vztahů s veřejností a komunikace.
 - 70.22-Ostatní poradenství v oblasti podnikání a řízení.
 - 73.11-Činnosti reklamních agentur.
 - 73.12-Zastupování médií při prodeji reklamního času a prostoru.

Dalším kritériem pro výběr respondentů byla velikost organizace, stanovená dle počtu zaměstnanců. Do výzkumu byli zařazeni pouze zaměstnanci organizací, které mají 10 a více zaměstnanců. Z šetření byli také vyřazeni respondenti, kteří pracují v organizaci méně než 3 měsíce. Proto, aby nedošlo ke zkreslení výpovědi způsobenému neznalostí prostředí.

Jelikož v tomto případě nebylo možné (čas, lidské zdroje, finanční náročnost) realizovat vyčerpávající šetření, bylo zvoleno šetření výběrové. Reprezentativnosti lze u výběrových šetření dosáhnout pomocí náhodného procesu (Kozel et al., 2006).

Vzorek byl sestaven technikou náhodného výběru z databáze organizací podnikajících ve výše uvedených oborech za využití generátoru náhodných čísel (Ms Excel 2007).

Velikost populace nebylo možné zcela přesně určit. Přibližná velikost byla stanovena na 325 900¹⁴ zaměstnanců. Tento počet však zahrnuje veškeré zaměstnance bez rozdílu postavení (vedoucí, řadový zaměstnanec), dále zde není rozlišena velikost organizací, v nichž jsou zaměstnání.

Při aplikaci náhodného výběru při konstrukci vzorku, lze počítat s nízkou návratností rozeslaných dotazníků. Harzing (1997) provedla výzkum zaměřený na návratnost dotazníků v různých zemích. Z jejího výzkumu vyplynulo, že průměrná návratnost v Evropě činila přibližně 20 %, podle další studie dokonce jen okolo 18 %. V současné době lze však očekávat ještě nižší návratnost (10 %).

14 Stanoveno podle Průměrného evidenčního počtu zaměstnanců (fyzický) ve zvolených sekcích (ČSÚ, 2013a)

Forma dotazování

S ohledem na časovou a finanční náročnost, ale i pohodlí a časové možnosti respondentů, byla zvolena elektronická forma dotazování. Dotazníky byly sestaveny prostřednictvím aplikace google.docs.

Konstrukce dotazníku

Byla zvolena strukturovaná forma dotazníku. Kozel (et al., 2006) uvádí, že takový dotazník má pevnou logickou strukturu, využívá většinou otázek s uzavřeným počtem variant odpovědí. Jeho výhodou je rychlost vyplnění, srovnatelné zaznamenání odpovědí a snadné zpracování.

Dotazníky obsahují filtrační, věcné, identifikační i kontrolní¹⁵ otázky. Je složen převážně z výroků, vůči nimž respondent zaujímá stanovisko. K vyjádření míry souhlasu či frekvence byla použita pětistupňová škála. Tharenou, Donohue a Cooper, (2007) doporučují použít:

V případě míry souhlasu s tvrzením škálu:

Silný nesouhlas	Nesouhlas	Ani souhlas ani nesouhlas	Souhlas	Silný souhlas
-----------------	-----------	------------------------------	---------	---------------

V případě otázky na frekvenci:

Nikdy	Zřídka	Občas	Pravidelně	Stále (Vždy)
-------	--------	-------	------------	--------------

Toto doporučení bylo při sestavování otázek dodrženo. Konkrétní znění otázek bylo odvozeno z teoretické části práce.

Pilotáž

Po sestavení, byla pro oba dotazníky provedena pilotáž na vzorku 10 respondentů. Na základě jejich připomínek byly upraveny formulace otázek, opraveny chyby a doplněny definice k pojmům, které respondenti označí jako nejasné.

¹⁵ Do obou dotazníků bude zabudována kontrolní otázka. V případě dotazníku pro zaměstnance bude jedna z otázek položena jak v pozitivní, tak v negativní formě. U každého respondenta bude zjišťována diference odpovědi, pokud přesáhne 2 stupně škály, respondent bude vyřazen. V případě dotazníku pro manažery budou zařazeny dvě otázky na existenci praktických komunit v organizaci. V případě rozdílné odpovědi bude respondent vyřazen.

Distribuce

Dotazníky byly distribuovány prostřednictvím emailové komunikace ve dvou kolech.

Polostrukturovaný rozhovor (3e)

Zaměření polostrukturovaných rozhovorů bylo odvozeno z výsledků předchozích šetření. Je zaměřen na ty faktory, které byly vyhodnoceny jako nejvýznamnější z pohledu vlivu na rozvoj praktických komunit.

Surynek, Komárková a Kašparová (1999) uvádějí, že se jedná o techniku, při které se tazatel snaží od dotazovaného získat informace, které pomohou odhalit to, co je v mysli dotazovaného v podobě vzpomínky, zkušenosti, znalosti, očekávání, hodnocení. Mezi hlavní přednosti osobního dotazování patří možnost získat informace hlubšího a širšího zaměření a také možnost stálého řízení jeho průběhu.

Vedoucí pracovníci byli vybráni tak, aby zaměření organizací, ve kterých pracují, odpovídalo zaměření organizací, jejichž zaměstnanci se účastnili dotazníkového šetření (viz s. 63).

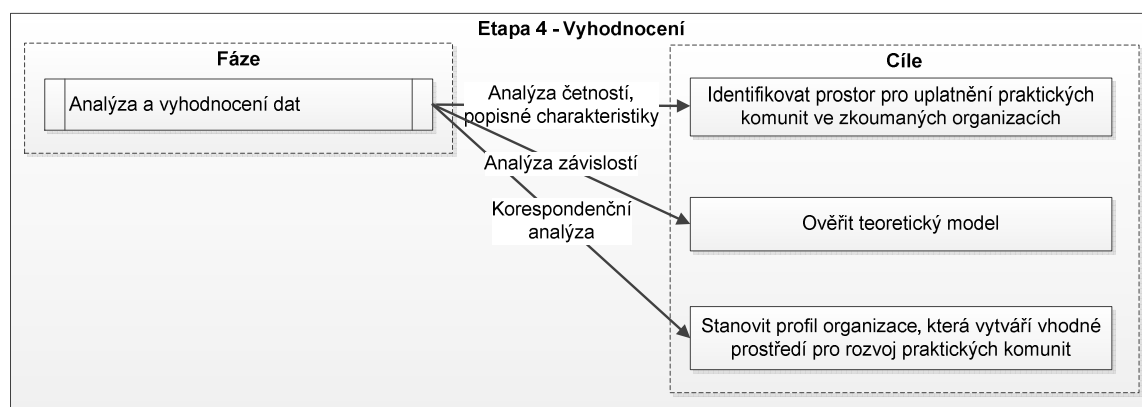
Pro potřeby rozhovorů byl vytvořen záznamový arch (Příloha G.1), tak jak ho popisuje Creswell (2009): hlavička (datum, místo, dotazovaný, tazatel), úvod (uvedení respondenta do zkoumané problematiky, zaručuje určitou standardizaci), otázky, poděkování.

Respondentům byla zaručena anonymita, přesto byly zaznamenány určité základní charakteristiky jak o osobě respondenta (pohlaví, vzdělání, pozice), tak o organizaci v níž je zaměstnán (obor, velikost).

Pokud k tomu respondenti dali svolení, byl pořizován audio záznam rozhovoru.

3.2.3 Etapa vyhodnocení

V rámci této etapy byla aplikována kombinace statistických metod, která vede ke splnění stanovených cílů (Obrázek 3-6).



Obrázek 3-6 Etapa vyhodnocení – metody a cíle (vlastní zpracování, 2012)

Analýza četností

Řezanková (2007) uvádí, že k základním typům analýz patří zjištění rozdělení četností různých variant hodnot pro každý sledovaný znak. V případě dat z obou dotazníkových šetření, bylo tedy nejprve pro jednotlivé proměnné stanoveno rozdělení četností (absolutní i relativní) různých variant odpovědí.

Rozdělení relativních četností bylo vyjádřeno pomocí grafů (výsečových, sloupcových) resp. tabulek.

Popisné charakteristiky

Na základě obou dotazníkových šetření byly získány nominální (zaměření organizace, vlastnictví organizace, pohlaví) a ordinální (všechny ostatní) proměnné. Tomu je třeba přizpůsobit volbu měr polohy (Řezanková, 2007). Pro potřeby této práce byl z měr polohy využit modus. Ten lze definovat jako nejčastěji se vyskytující hodnotu statistického souboru, tedy hodnotu s největší četností (Cihelský, Souček, 2009). Modus byl aplikován pro potřeby zhodnocení míry vlivu jednotlivým faktorům na straně organizace na rozvoj praktických komunit (dle názoru expertů resp. vedoucích pracovníků).

Analýza závislostí

Existence závislosti mezi jednotlivými proměnnými ordinálního charakteru byla zjišťována za pomoci chí-kvadrát testu o nezávislosti. Řezanková (2007) uvádí, že se jedná o základní test používaný k zjišťování vzájemné závislosti dvou kategoriálních znaků. Vychází z předpokladu, že pokud jsou dva znaky nezávislé, pak

rozdělení znaků v kontingenční tabulce je úměrné řádkovým a sloupcovým marginálním četnostem.

V případě prokázání závislosti mezi dvě proměnnými byla dále síla závislosti měřena pomocí Spearmanova koeficientu pořadové korelace, který je vhodný pro měření síly závislosti dvou ordinálních proměnných (Řezanková, 2007). Závislost resp. její síla byla měřena jak pro sub-indikátory¹⁶, tak pro souhrnné indikátory.

Pro interpretaci zjištěných hodnot Spearmanova koeficientu pořadové korelace, byla zvolena následující stupnice:

(0,1-0,3) – malá závislost, <0,3-0,7) – střední závislost, <0,7-1> – velká závislost.

Než bylo přistoupeno k agregaci sub-indikátorů, byla pomocí koeficientu spolehlivosti (*reliability*) ověřena konzistence jednotlivých konstruktů. Cronbachovo alfa nabývá hodnot 0 až 1. Krajní hodnota 0 znamená, že jednotlivé sub-ukazatele jsou vzájemně absolutně nekorelované, naopak opačná krajní hodnota 1 znamená, že jednotlivé sub-ukazatele jsou vzájemně absolutně korelované. (Hrach a Mihola, 2006). Cronbachovo alfa lze aplikovat i u veličin ordinálního typu. George and Mallery (2003) uvádí pro dosažené hodnoty následující interpretaci konzistence:

> 0.9 – Výborná, > 0.8 – Dobrá, > 0.7 – Přijatelná, > 0.6 – Diskutabilní > 0.5 – Slabá, < 0.5 – Nepřijatelná.

Při konstrukci souhrnných indikátorů byly spojovány sourodé ukazatele. Agregovány byly sub-indikátory ordinálního charakteru. Takovou možnost připouští např. Hrach a Mihola (2006). Pro jejich tvorbu byla zvolena statisticko-deskriptivní metoda¹⁷, konkrétně agregační technika (Hrach a Mihola, 2006).

Jelikož nebylo nutné vyrovnávat se s různou povahou jednotlivých sub-indikátorů (např. s různými jednotkami), byly souhrnné indikátory stanoveny aritmetickým průměrem resp. váženým průměrem. V případě váženého průměru byly váhy stanoveny metodou pořadí na základě hodnot Spearmanova koeficientu pořadové korelace jednotlivých sub-

¹⁶ Jednotlivé otázky, z nichž se skládají konstrukty (Příloha A.1).

¹⁷ Hrach a Mihola (2006) uvádějí, že alternativou k statisticko-deskriptivním metodám jsou metody statisticko-analytické, mezi které patří např. faktorová analýza či analýza hlavních komponent.

indikátorů, tedy síly závislosti mezi sub-indikátorem a souhrnným indikátorem rozvoje praktické komunity. Možnost využití síly závislosti pro stanovení vah při konstrukci souhrnných indikátorů uvádí ve své práci např. Pacáková (2012).

Následně byla provedena ordinalizace, neboli převod numerické veličiny na veličinu alfabetickou ordinální (Salzmana, 2003) a měřena existence resp. síla závislosti, dle výše popsaných postupů.

Korespondenční analýza

Pro potřeby stanovení profilu organizace, v níž se vyskytují rozvinuté praktické komunity, byla využita metoda korespondenční analýzy, která umožní vizualizovat strukturu závislosti. Jedná se o techniku využívanou k analýze vztahů mezi kategoriemi jedné či více proměnných v kontingenčních tabulkách. Pomocí nástrojů korespondenční analýzy je možné popsat asociace nominálních či ordinálních proměnných a získat grafické znázornění souvislostí ve vícerozměrném prostoru (Poláčková, Jindrová, 2010).

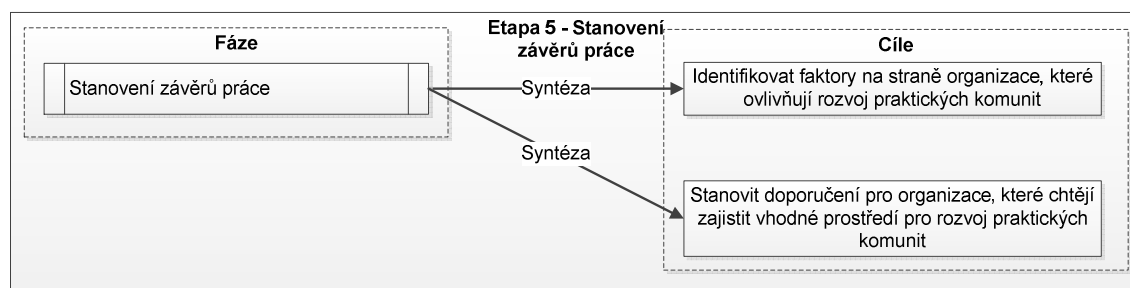
Korespondenční analýza zobrazuje korespondence kategorií jednotlivých proměnných a poskytuje společný obraz řádkových i sloupcových kategorií ve stejných dimenzích. Na rozdíl od většiny ostatních vícerozměrných metod umožňuje korespondenční analýza zpracování kategorizovaných nemetrických dat i nelineárních vztahů (Hebák et al., 2007). V rámci disertační práce byla využita konkrétně vícenásobná korespondenční analýza, která umožňuje analýzu kategorií více proměnných současně (Řezanková, 2007).

Byla využita symetrická normalizace, která zjednodušuje prozkoumání vztahů mezi jednotlivými kategoriemi daných proměnných (Poláčková, Jindrová, 2010). Konrádová (2009) upozorňuje, že při vyhodnocení symetrických korespondenčních map, je třeba věnovat pozornost nejen blízkosti jednotlivých kategorií proměnných, ale především umístění jejich shluků vůči osám.

Pro testování statistických hypotéz a následné analýzy byla zvolena hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Praktická aplikace nástrojů statistické analýzy byla provedena za použití MS Excel 2007 a statistického softwaru SPSS verze 21.

3.2.4 Etapa stanovení závěrů práce

Za účelem splnění hlavních cílů disertační práce byly komparovány výsledky předešlých etap výzkumu. Závěry práce byly stanoveny na základě syntézy dosažených poznatků (Obrázek 3-7).



Obrázek 3-7 Etapa stanovení závěrů práce – metody a cíle (vlastní zpracování, 2012)

3.2.5 Reliabilita a validita výzkumu

Reliabilita byla v rámci výzkumu ověřována několika způsoby. Vzhledem k rozsahu dotazníků, byla do nástroje zařazena kontrolní otázka. Pro další zajištění reliability dat, byla v rámci dotazníků k pojmům, které by respondentům nemusely být zcela jasné vždy připojená definice, aby se tak zabránilo různým výkladům (např. určení pracovní pozice – vedoucí/zaměstnanec, rozlišení různých úrovní manažerů atd.). Obdobný postup byl zvolen i v případě rozhovorů (např. explicitní, tacitní znalosti atd.). Jednotlivé pojmy a jejich definice jsou uvedeny v přílohách (Příloha B.5).

Pro testování reliability bylo v případě konstruktů složených z několika otázek vypočítáno Cronbachovo alfa. Hodnoty tohoto ukazatele jsou okomentovány v rámci vlastního vyhodnocení dotazníku.

Pro ověření validity byly využity dva základní přístupy. Prvním z nich byl odvození výzkumných nástrojů z teorie a předešlých výzkumů jiných autorů, které je podrobně popsáno v kapitole 2.13. Dále byl teoretický model před konečným sestavením dotazníků testován.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Předvýzkum

Volba faktorů na straně organizace, které byly identifikovány v rámci teoretických východisek výzkumu, byla ověřena na základě názoru expertů. Hodnocení expertů je blíže popsáno v následující kapitole (kapitola 4.1.1).

Pro ověření validity v případě konstruktů zaměřeného na určení rozvoje praktické komunity bylo provedeno testování na skupině respondentů, aby byla ověřena jeho schopnost určit rozvinutost komunity. Toto testování je popsáno v kapitole 4.1.2.

4.1.1 Korekce teoretického modelu

Prvním krokem empirické části výzkumu byla korekce identifikovaných faktorů na straně organizace, a to na základě doporučení od autorů, kteří se tématu praktických komunit věnují.

Na žádost o zhodnocení modelu reagovalo celkem 8 expertů, kteří ohodnotili jednotlivé faktory dle jejich dopadu na rozvoj praktických komunit v organizaci (Tabulka 4-1).

Faktor	Vliv na rozvoj praktických komunit
Organizační struktura	Střední
Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy	Střední
Styl vedení uplatňovaný přímým nadřízeným	Vysoký
Vedení příkladem	Vysoký
Aplikace pro asynchronní komunikaci	Vysoký
Aplikace pro synchronní interakci	Nízký
Specifické aplikace pro sdílení znalostí	Vysoký
Využívání e-learningových aplikací	Nízký
Význam sdílení znalostí	Střední
Soutěživost mezi zaměstnanci či částmi organizace	Nízký

Tabulka 4-1 Hodnocení faktorů – experti (vlastní zpracování, 2013)

Nejvýznamnější vliv na rozvoj praktických komunit přisuzovali experti stylu vedení uplatňovanému přímým nadřazeným, vedení příkladem, aplikacím pro asynchronní komunikaci a specifickým aplikacím pro sdílení znalostí.

Kompletní odpovědi respondentů zachycuje Příloha C.4.

Dotazovaní experti navrhovali model doplnit o následující faktory: organizační kultura, národní kultura, druh práce, který zaměstnanci vykonávají, rozpoznání významu konceptu praktických komunit ze strany managementu a existence pozice znalostního manažera.

Důvody pro nezařazení organizační kultury jako celku mezi proměnné modelu byly rozebrány již v části práce teoretická východiska výzkumu (kapitola 2.13).

Proměnná národní kultura nebyla do výzkumu zařazena z důvodu realizace výzkumu pouze v podmínkách České republiky, a tedy nemožnosti ověřit dopad národní kultury na rozvoj praktických komunit.

Vliv druhu práce, který zaměstnanci vykonávají, byl eliminován volbou vzorku. Proto, aby tento faktor neovlivnil výsledky výzkumu, budou v rámci dotazníkového šetření osloveni zaměstnanci, u nichž se předpokládá (viz metodika) srovnatelná potřeba sdílení znalostí.

Respondenti často vyjadřovali přesvědčení, že stěžejní roli v rozvoji praktických komunit hraje přístup managementu. Jeden z respondentů uvedl jako příklad případovou studii, kterou zpracoval. Ta ukazovala na nižší dopad negativ organizační struktury shora-dolů, hlavním problémem se v tomto případě jevil nedostatek zájmu ze strany především středního managementu. Přístup vedoucího má následně dopad i na ochotu zaměstnanců participovat v rámci komunit.

Významná role managementu vyplynula již z teoretických východisek výzkumu, proto se této oblasti týkají 3 konstrukty, a to styl vedení uplatňovaný přímým nadřazeným, vedení příkladem a význam přikládání sdílení znalostí. Především poslední zmiňovaný se zaměřuje na rozpoznání přínosu sdílení znalostí.

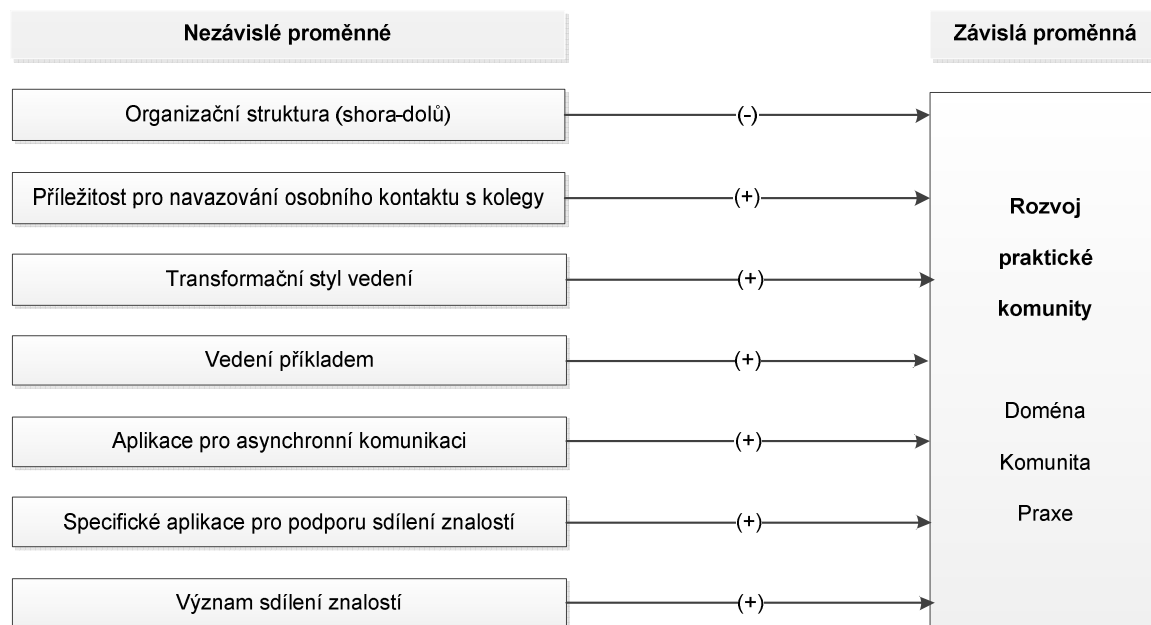
Tato oblast bude reflektována i v dotazníkovém šetření zaměřeném na vedoucí pracovníky, jehož cílem je určit prostor pro uplatnění praktických komunit, dále určit význam, který management přikládá sdílení znalostí resp. praktickým komunitám.

Experti se dále vyjadřovali ke směru působení některých faktorů. Jeden z respondentů uvedl, že dle jeho názoru má soutěživost negativní dopad, což bylo předpokládáno i na základě teoretických východisek výzkumu. Další naopak rozporoval negativní dopad organizační struktury shora-dolů. Jeden z expertů uvedl, že negativní dopad na rozvoj praktické komunity může mít paradoxně i hmotné odměňování za účast v nich.

Na základě doporučení expertů byl model sestavený na základě teoretické části práce redukován o faktory, kterým experti přisuzovali nejnižší dopad. Jednalo se o dostupnost aplikací pro synchronní komunikaci, využívání e-learningových aplikací a soutěživost mezi jednotlivými částmi organizace či zaměstnanci navzájem. Redukovaný model zobrazuje Obrázek 4-1.

Analogicky byly ze souboru hypotéz odstraněny ty, které se vztahují k eliminovaným faktorům. Platnost nulových hypotéz H_{06} , H_{08} , H_{010} tedy nebude dále testována. Po vypuštění některých faktorů došlo ke změně označení hypotéz následujícím způsobem: H_{07} , $H_{A7} \Rightarrow H_{06}$, H_{A6} ; H_{09} , $H_{A9} \Rightarrow H_{07}$, H_{A7} .

Konkrétní složení zbývajících konstruktů zachycují schémata, která jsou z důvodu rozsahu uvedena v přílohách (Příloha A.1 a Příloha A.2).



Obrázek 4-1 Teoretický model - Faktory ovlivňující rozvoj praktických komunit v organizaci – úprava (experti) (vlastní zpracování, 2013)

4.1.2 Testování konstruktů rozvoje praktické komunity

Pro ověření funkčnosti konstruktů, který byl sestaven na základě Wengerovi charakteristiky praktických komunit (viz kapitola 2.5, Příloha A.2), bylo osloveno 14 respondentů (výzkumu se zúčastnilo 11 respondentů).

Ti byli nejprve požádáni, aniž by byli seznámeni s konceptem praktických komunit, aby vyplnili formulář sestavený dle konstruktů (Příloha D.1).

Následně byli podrobně seznámeni s konceptem praktických komunit. Poté byli respondenti požádáni o zodpovězení sady otázek, které jsou uvedeny v příloze (Příloha D.2).

Po seznámení s konceptem všichni respondenti uvedli, že se cítí být členem praktické komunity. Dva respondenti, kteří dosáhli nejnižšího skóre (2,1 – 3,4) nebyli schopni odpovědět na všechny otázky. Z čehož lze usuzovat, že praktické komunity, jejichž jsou členy, jsou méně rozvinuté. Naopak respondenti, kteří v rámci formuláře dosáhli skóre nad 3,7, byli schopni praktickou komunitu, jejíž jsou členy přesně popsat. Kompletní záznam charakteristik komunit, které respondenti uvedli, je uveden v přílohách (Příloha D.4).

4.2 Dotazníkové šetření – vedoucí pracovníci

Cílem tohoto šetření bylo určit, zda ve zkoumaných oborech existuje prostor pro uplatnění praktických komunit, a také názor vedoucích pracovníků na faktory na straně organizace, které mohou činnost těchto komunit ovlivnit. Pro potřeby tohoto šetření byla za vedoucího pracovníka považována osoba, které: *„je na základě pověření zaměstnavatele podřízen nejméně jeden další zaměstnanec, jemuž je v rozsahu pověření oprávněn průběžně a soustavně stanovit a ukládat pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jeho práci a dávat mu k tomu účelu závazné pokyny.“* (Epravo.cz, 2005).

Dotazník zaměřený na vedoucí pracovníky se skládá ze tří hlavních sekcí:

- Identifikační údaje.
- Strategie sdílení znalostí.
- Praktické komunity.

V sekci identifikační údaje byly zjišťovány informace o organizaci, v nichž jsou vedoucí pracovníci zaměstnání (obor, počet zaměstnanců, vlastnictví), a dále také informace o nich samotných (pohlaví, věk, vzdělání, úroveň řízení, na které pracují a délka pracovního poměru).

Druhá sekce se zaměřovala na podstatu strategie sdílení znalostí a dále na užívání metod, které mohou zajistit předávání implicitních či tacitních znalostí.

Sekce věnovaná praktickým komunitám nejprve zkoumala samotný prostor pro jejich uplatnění a dále názory vedoucích pracovníků na faktory na straně organizace, které mohou ovlivnit činnost praktických komunit. Výsledky každé ze sekcí budou podrobněji rozebrány v následujících kapitolách.

4.2.1 Příprava dat

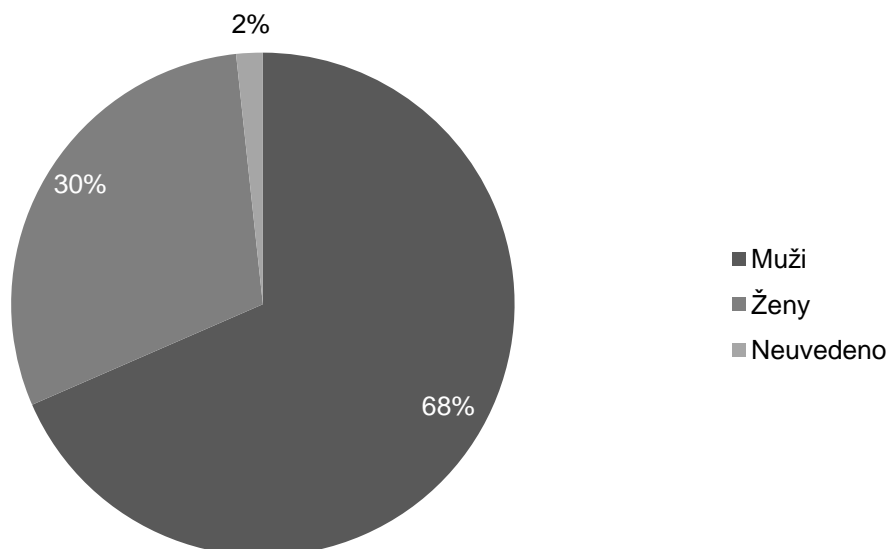
Od respondentů zastávajících vedoucí pozici, bylo celkem získáno 196 dotazníků, což představuje 11,4% návratnost. Tato míra návratnosti se pohybuje pod hranicí zjištěnou Harzing (1997). Avšak může být odůvodněna právě vedoucí pozicí respondentů.

Z důvodu nevyhovujícího zaměření bylo vyřazeno 16 dotazníků. Další 2 dotazníky byly vyřazeny pro nekompletnost odpovědí na otázky, které byly stanoveny jako povinné (zaměření, velikost, délka pracovního poměru).

Data byla následně v programu Microsoft Office Excel 2007 překódována tak (všechna slovní vyjádření byla převedena na číselné hodnoty), aby mohla být exportována do programu IBM SPSS Statistic, kde byla data následně vyhodnocena.

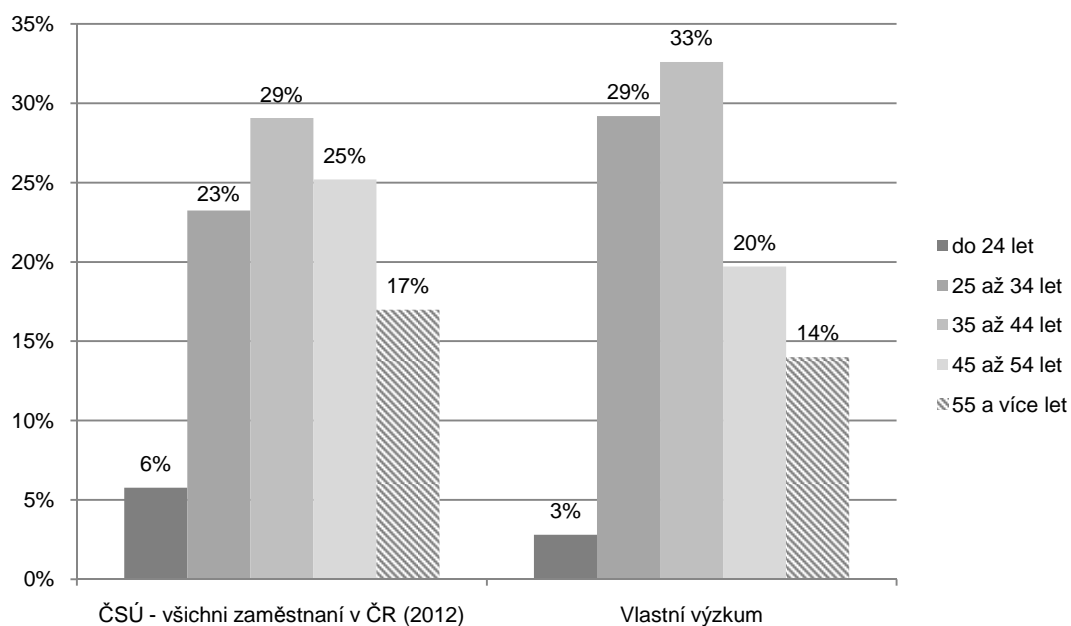
4.2.2 Charakteristika respondentů

Na dotazník určený pro vedoucí pracovníky odpovědělo 68 % mužů, 30 % žen (Obrázek 4-2). Podíl žen ve vedoucích pozicích se v České republice plošně nezjišťuje. Dosažené výsledky je však možné porovnat např. s výzkumem společnosti McKinsey & Company (2012), ten ukazuje, že ženy sice představují 51 % všech zaměstnanců, jejich podíl však na úrovni nižšího managementu klesá na 35 %, na úrovni středního managementu na 25 % a na úrovni vrcholového managementu na pouhých 17 %. Jelikož v získaném vzorku převažují manažeři nižší resp. střední úrovně, lze konstatovat, že bylo dosaženo obdobného poměru.



Obrázek 4-2 Rozdělení respondentů dle pohlaví - vedoucí pracovníci (vlastní zpracování, 2013)

V oblasti věkového rozložení respondentů se podařilo získat respondenty ve stanovených věkových kategoriích. Konkrétní rozložení ukazuje Obrázek 4-3.



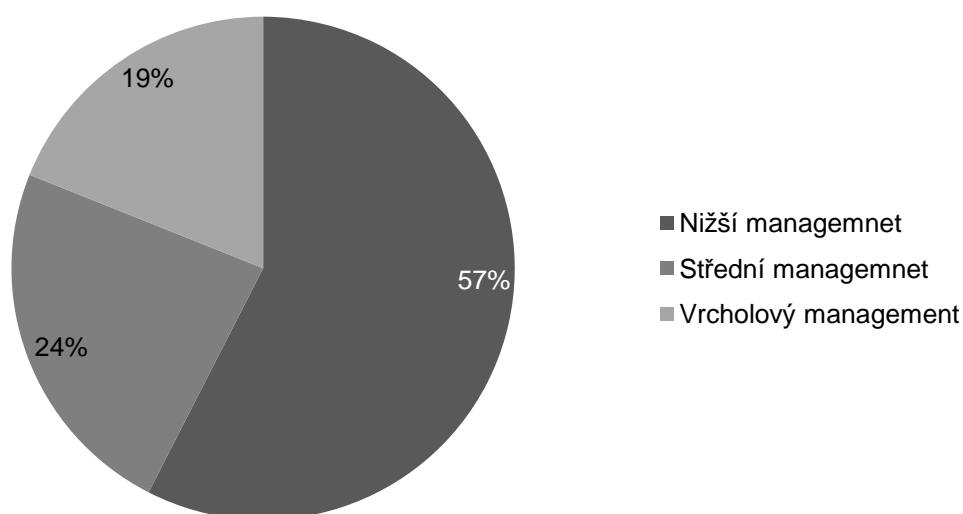
Obrázek 4-3 Rozdělení respondentů dle věku - vedoucí pracovníci (ČSÚ, 2013b; vlastní výzkum, 2013)

Rozdíl oproti věkovému rozložení všech zaměstnaných v České republice lze připisovat oborům, na které byl výzkum zaměřen.

Mezi respondenty jasně převažují vysokoškoláci (70 %). Následovaní respondenty se středoškolským vzděláním s maturitou (21 %). Malou část vzorku pak tvoří respondenti s vyšším odborným vzděláním (7 %). Pouze 1 % respondentů uvedlo jako nejvyšší dokončené vzdělání základní resp. vyučení. Toto rozložení lze přičítat vedoucí pozici respondentů.

Ve vzorku dominují respondenti, kteří jsou v organizacích zaměstnáni více než 5 let (69 %). Téměř čtvrtina respondentů (24 %) uvedla délku pracovního poměru v rozmezí od 1 roku do 5 let, pouze 7 % pak rozmezí od 3 měsíců do 1 roku. Tento poměr lze opět přičítat právě vedoucí pozici, kterou respondenti zastávají.

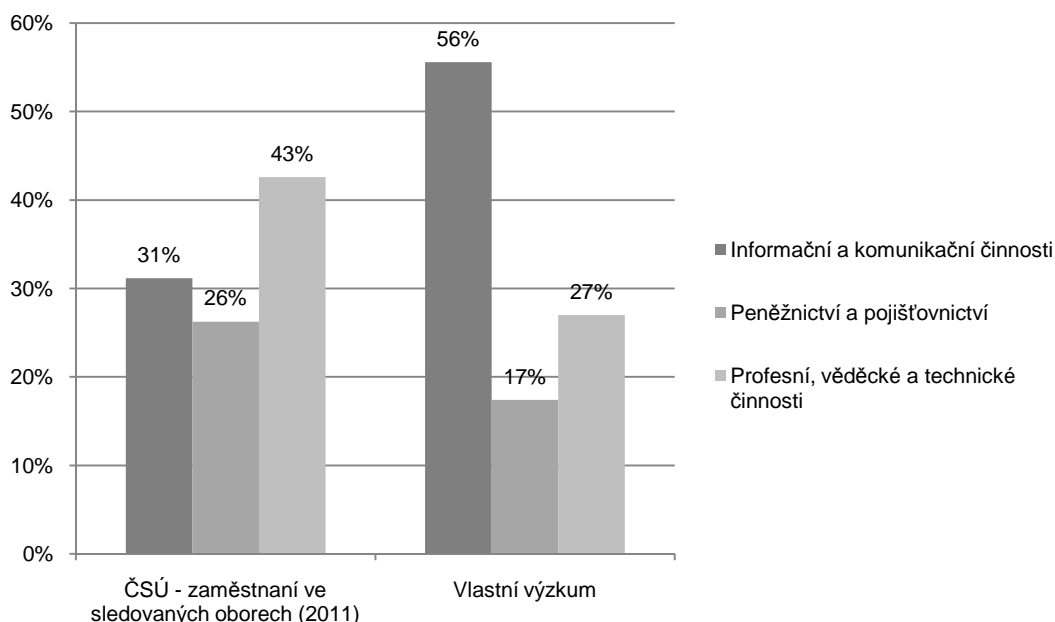
Respondenti dotazníkového šetření nejčastěji zastávají pozici na úrovni nižšího managementu (57 %). Přibližně vyrovnané je pak zastoupení respondentů na pozici středního (24 %) a vrcholového managementu (19 %). Rozložení ilustruje Obrázek 4-4.



Obrázek 4-4 Rozdělení respondentů dle pracovní pozice (vlastní výzkum, 2013)

Co se týče zastoupení jednotlivých oborů, ve vzorku jasně převažují respondenti ze sekce informační a komunikační činnosti (56 %). Respondenti ze sekce profesní, vědecké a technické činnosti jsou zastoupeni 27 % a ze sekce peněžnictví a pojišťovnictví 17 %. Rozdíl oproti poměru rozložení zaměstnanců v těchto sekcích

v celé České republice (Obrázek 4-5), lze vysvětlit jednak volbou pouze některých zaměření ze sekce profesní, vědecké a technické činnosti a dále omezením velikosti organizací.



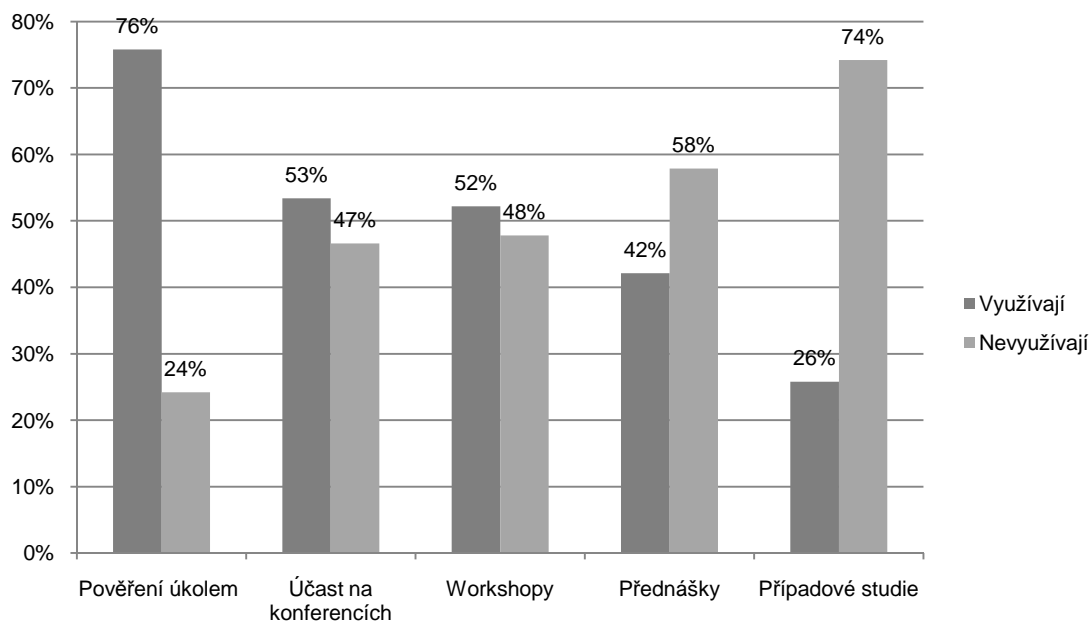
Obrázek 4-5 Rozdělení respondentů dle odvětví (ČSÚ, 2012; vlastní výzkum, 2013)

Třetinu vzorku tvoří vedoucí pracovníci z organizací, které mají 10 až 19 zaměstnanců (33 %) resp. 20 až 99 zaměstnanců (35 %). Zbýlá třetina respondentů je zaměstnána v organizacích, které mají na 100 zaměstnanců (13 % - 100 až 249, 19 % - více než 250).

4.2.3 Strategie sdílení znalostí

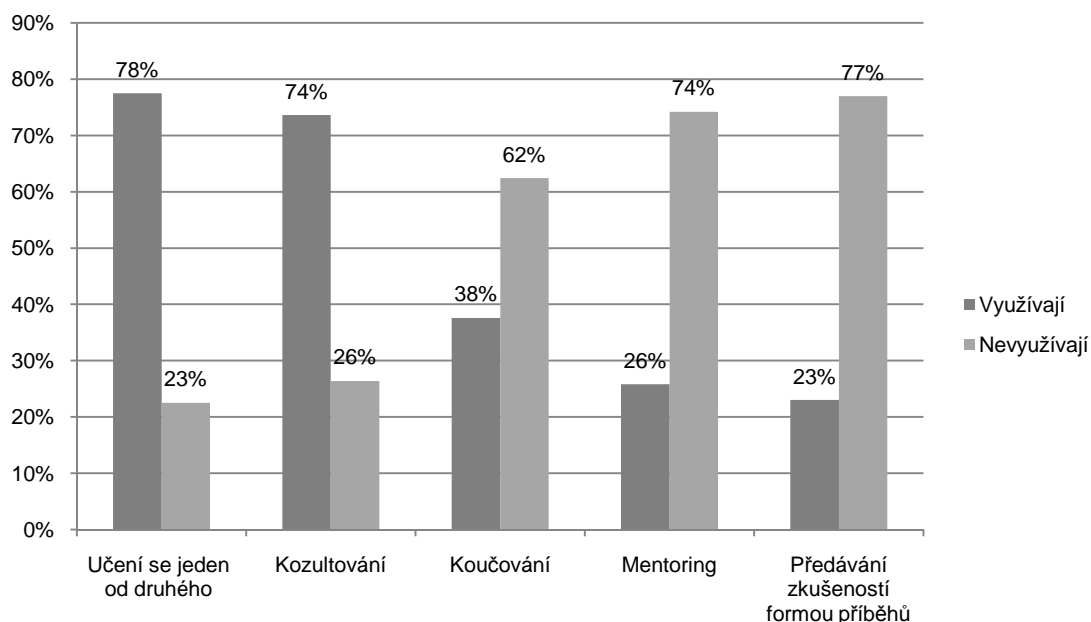
Respondenti byli nejprve tázáni na metody, které se v jejich organizaci využívají pro vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců. Ve výčtu různých metod byl respondentům nabídnut vyrovnaný poměr klasických metod (účast na konferencích, přednášky, workshopy, případové studie, pověření úkolem) a metod (mentoring, koučování, konzultování, učení se jeden od druhého, předávání zkušeností formou příběhů), které mají výraznější potenciál z pohledu předávání implicitních a především tacitních znalostí (Mládková, 2005, 2008).

Z klasických metod (Obrázek 4-6) respondenti nejčastěji uváděli pověření úkolem (75,8 %), dále účast na konferencích (53,4 %), workshopy (52,2 %), přednášky (42,1 %) a nejméně frekventovanou možností bylo využívání případových studií (25,8 %).



Obrázek 4-6 Klasické metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (vlastní zpracování, 2013)

Z metod umožňujících předávání tacitních znalostí (Obrázek 4-7) respondenti nejčastěji uváděli učení se jeden od druhého prostřednictvím sdílení znalostí (77,5 %), dále konsulting (73,6 %). Výrazně méně respondenti volili možnost koučingu (37,6 %), mentoringu (25,8 %) a předávání zkušeností formou příběhů (23 %).



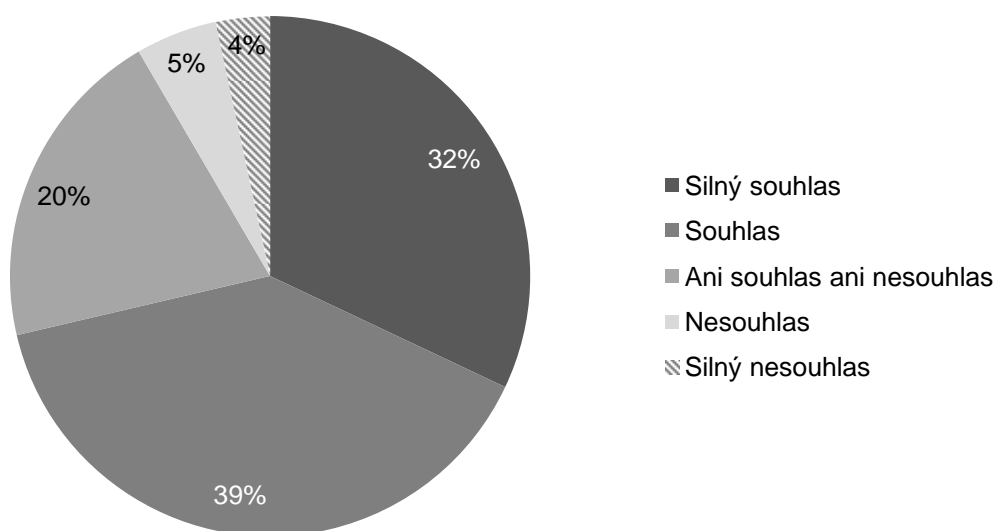
Obrázek 4-7 Metody umožňují předávání tacitních znalostí (vlastní zpracování, 2013)

Respondenti měli možnost doplnit další metody, čehož využili - jednalo se o simulace (11,8 %) a hraní rolí (8,4 %).

Nejfrekventovanější ze všech metod bylo učení se jeden od druhého prostřednictvím sdílení znalostí, které probíhá právě v rámci praktických komunit.

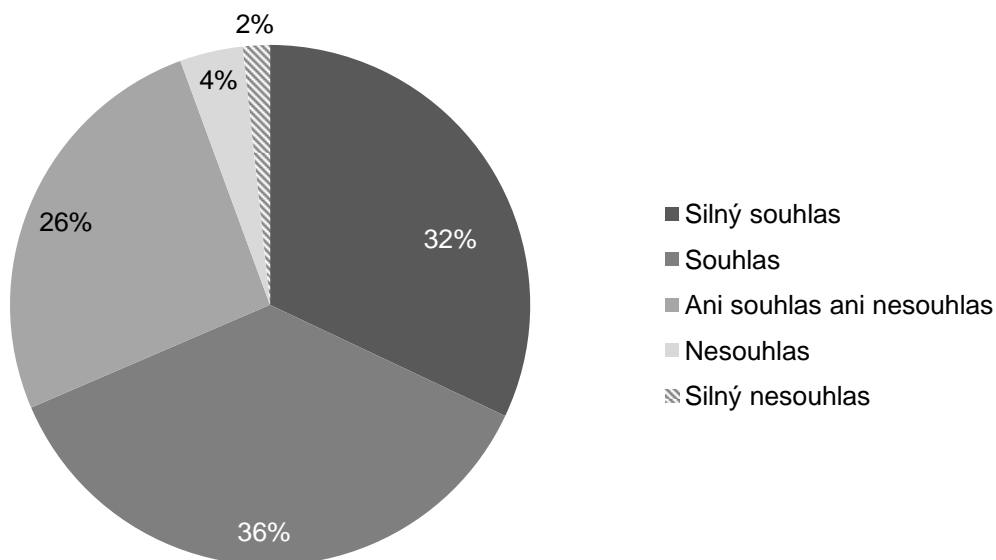
Pouze 14 % respondentů deklarovalo, že jejich organizace nemá žádnou strategii zaměřenou na sdílení znalostí. Z toho lze usuzovat na velký význam, který je znalostem a jejich sdílení ve sledovaných oborech přisuzován.

To podporuje i výsledek další z otázek, která byla zaměřena právě na dopad sdílení znalostí na konkurenční výhodu organizace. Více než 70 % dotazovaných se domnívá, že sdílení znalostí mezi zaměstnanci organizace je jedním ze základů tvorby konkurenční výhody (Obrázek 4-8).



Obrázek 4-8 Sdílení znalostí ovlivňuje konkurenční výhodu organizace (vlastní zpracování, 2013)

Obdobné procento dotazovaných (68,5 %) se domnívá, že má smysl provádět v organizaci změny některých faktorů, aby se tak docílilo zlepšení právě v oblasti sdílení znalostí (Obrázek 4-9).



Obrázek 4-9 Ochota provádět změny ve prospěch sdílení znalostí (vlastní zpracování, 2013)

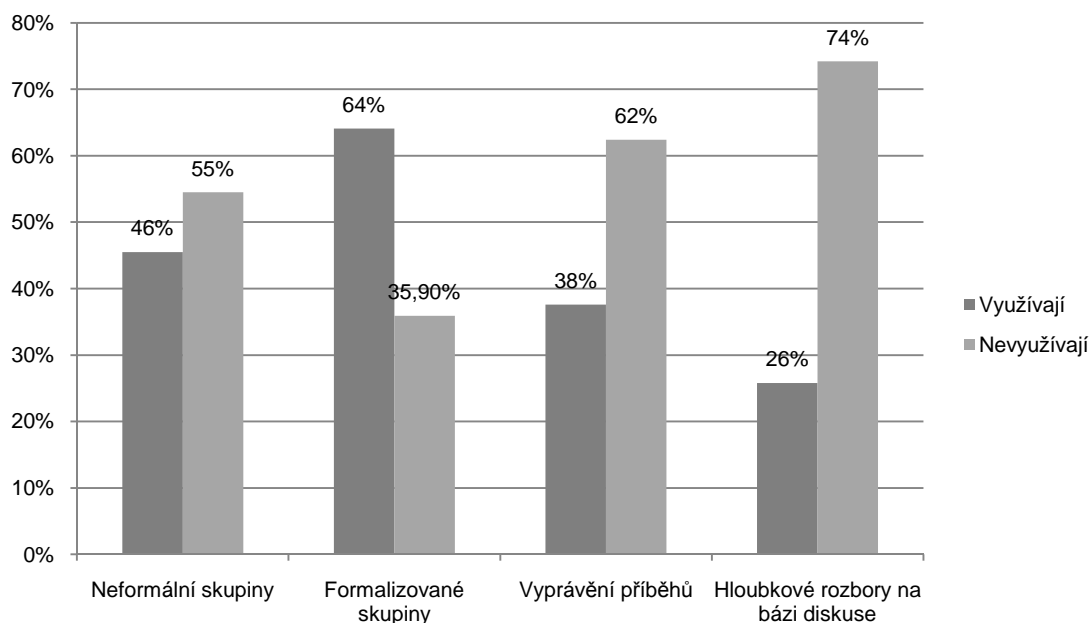
Co se týče konkrétní podstaty strategie sdílení znalostí, byly respondentům nabídnuty čtyři základní alternativy¹⁸, odvozené z práce Ling, Sandhu a Jain (2009). Dále měli respondenti možnost doplnit další varianty - této možnosti však žádný z respondentů nevyužil.

Z respondentů, kteří deklarovali existenci určité strategie pro oblast sdílení znalostí, nejvyšší počet uvedl, že strategie sdílení znalostí jejich organizace je založena na podpoře vzniku a činnosti formalizovaných skupin založených na týmové spolupráci, které se zaměřují na určitou oblast znalostí, jež je pro organizaci rozhodující (Obrázek 4-10).

Druhým nejčastěji využívaným nástrojem jsou převážně neformální skupiny lidí, které spojuje obdobný druh vykonávané práce a kteří si vzájemně pomáhají sdílením tipů, myšlenek a osvědčených postupů, tedy praktické komunity, jak je vymezují např. Wenger, McDermott a Snyder (2002).

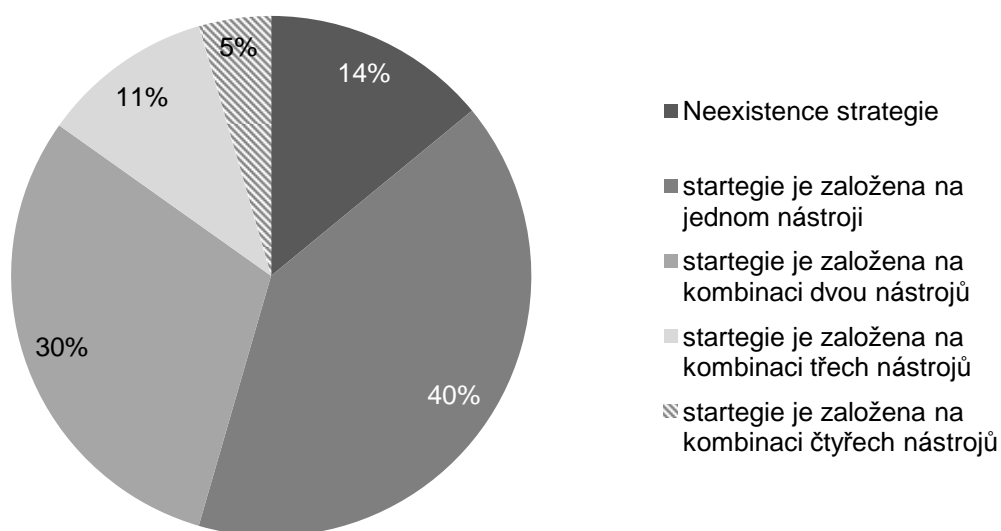
¹⁸ Respondenti měli možnost zvolit více variant

S výrazně nižší frekvencí pak respondenti volili možnost realizace hloubkových rozborů na bázi diskuse, které následují po dokončení události, projektu nebo aktivity a která vede k zachycení zkušeností a ponaučení vzniklých v průběhu dané aktivity a dále také téměř nevolili možnost setkání zaměřených na „vyprávění příběhů“, skrze které má osoba, která navštívila nějakou událost, školení, konferenci, možnost rozšířit získané informace a znalosti mezi ostatní zaměstnance.



Obrázek 4-10 Užívané nástroje pro sdílení znalostí (vlastní zpracování, 2013)

Nejvyšší počet respondentů (40 %) uvedl, že strategie sdílení znalostí jejich organizace je založena na jednom z uvedených nástrojů a značná část (30,3 %) také připustila kombinaci dvou různých nástrojů (Obrázek 4-11). Kombinace více nástrojů je již méně častá (10,7 % - 3 nástroje, 4,5 % - 4 nástroje).



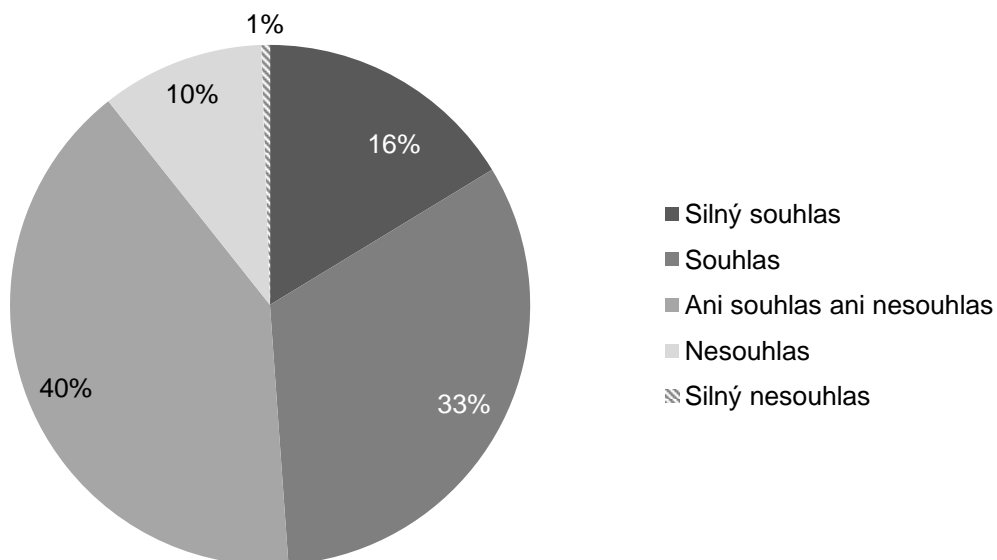
Obrázek 4-11 Spektrum užívaných nástrojů pro sdílení znalostí (vlastní zpracování, 2013)

4.2.4 Praktické komunity

Sekce dotazníku zaměřená konkrétně na praktické komunity se dělila na dvě části. První část se zaměřovala na ověření prostoru pro uplatnění praktických komunit v organizacích.

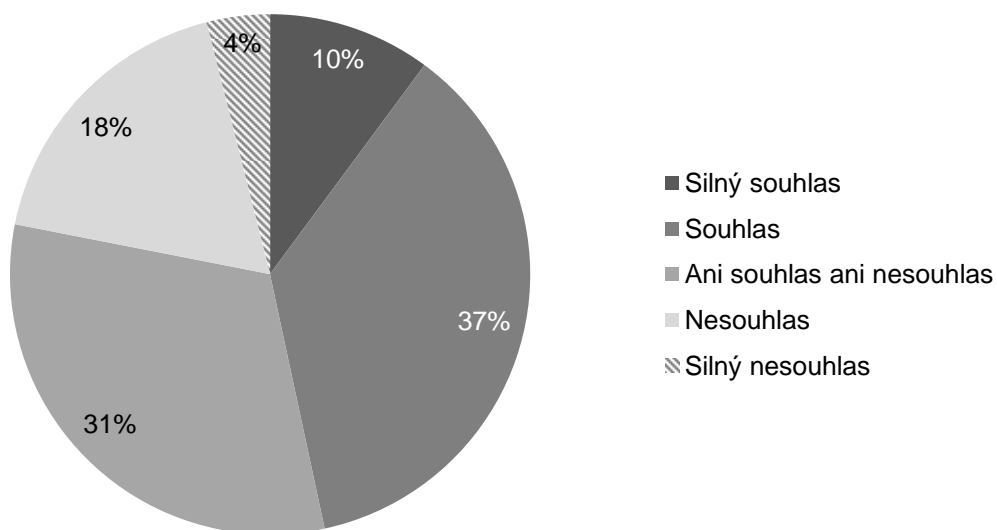
Druhá část zjišťovala názor vedoucích pracovníků na faktory na straně organizace, které mohou ovlivnit rozvoj praktických komunit v organizaci. V této části byly vyhodnocovány pouze názory manažerů, kteří si byli vědomi existence praktické komunity v rámci organizace, v níž jsou zaměstnáni.

V rámci praktických komunit probíhá proces učení se v interakci s kolegy - Lave a Wenger (1991) dokonce participaci v sociálních strukturách stanovili jako podmínku realizace procesu učení se na pracovišti. S tímto názorem se shoduje téměř polovina (48,9 %) dotazovaných manažerů. Pouze necelých 11 % (10,6 %) tento názor odmítá (Obrázek 4-12).



Obrázek 4-12 Učení se je proces převážně sociálního charakteru (vlastní zpracování, 2013)

Obdobné procento (46, 6 %) manažerů se domnívá, že většinu toho, co potřebují zaměstnanci jejich organizace znát pro výkon své práce, se mohou naučit jeden od druhého (Obrázek 4-13).



Obrázek 4-13 Uplatnění učení se jeden od druhého (vlastní zpracování, 2013)

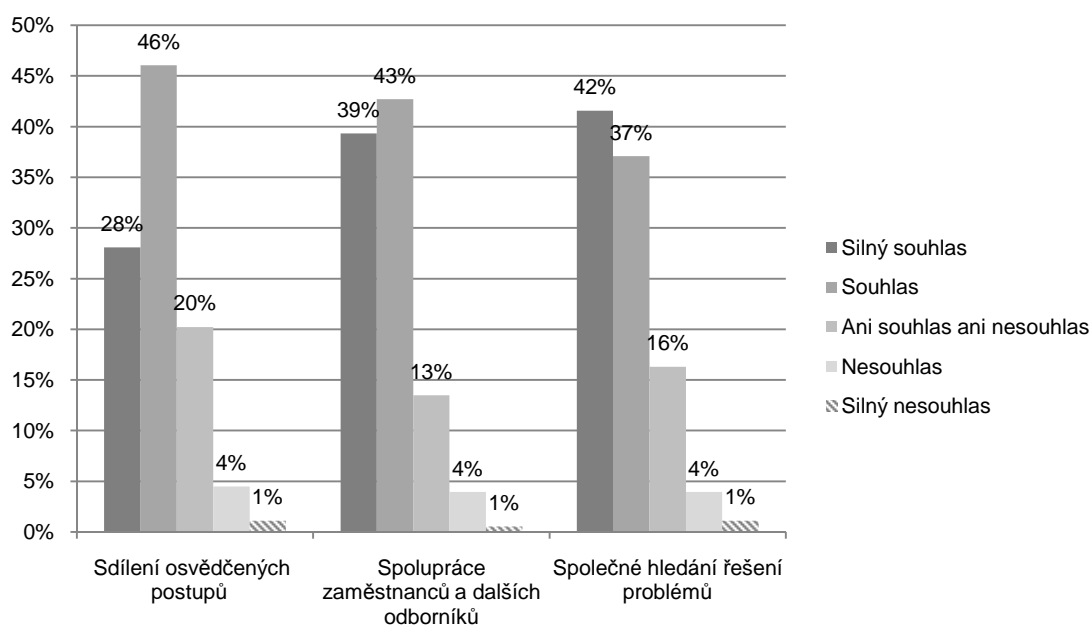
Praktické komunity se mohou na pracovišti uplatnit v případech, kdy (Wenger, McDermott a Snyder, 2002):

mohou být znalosti organizace rozvíjeny a uchovány na základě sdílení osvědčených postupů (nejlepší praxe) a ponaučení;

dovednosti, vztahy a reputace mohou být budovány na základě spolupráce zaměstnanců a dalších odborníků na danou oblast;

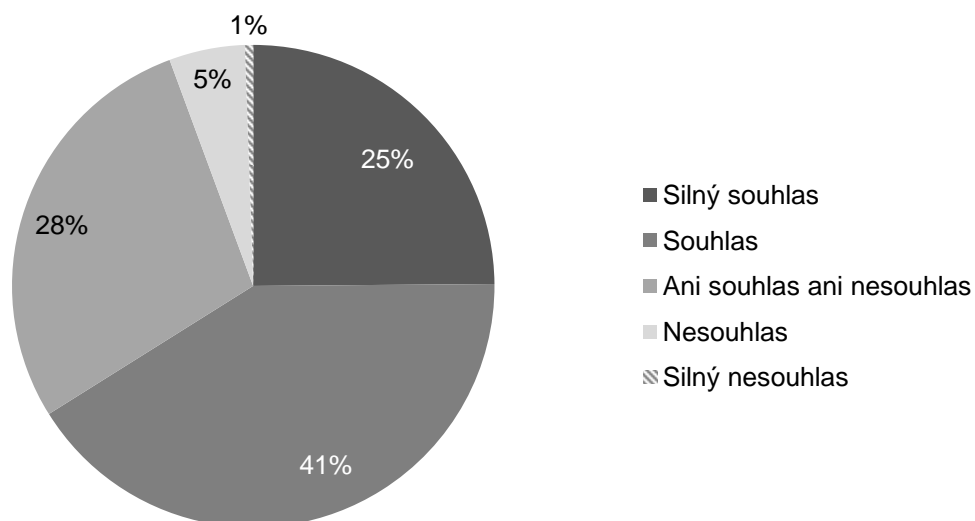
mohou zaměstnanci řešit problémy rychleji společným prodiskutováním a přijetím doporučení, než kdyby hledali řešení individuálně.

Dle výpovědí respondentů, které shrnuje následující Obrázek 4-14, lze usuzovat, že prostor pro uplatnění praktických komunit ve sledovaných organizacích je značný. Většina vedoucích pracovníků vyjádřila souhlas s tvrzením, že v organizaci, v níž pracují, existují všechny tři typy oblastí, v nichž se praktické komunity mohou uplatnit.



Obrázek 4-14 Prostor pro uplatnění praktických komunit (vlastní zpracování, 2013)

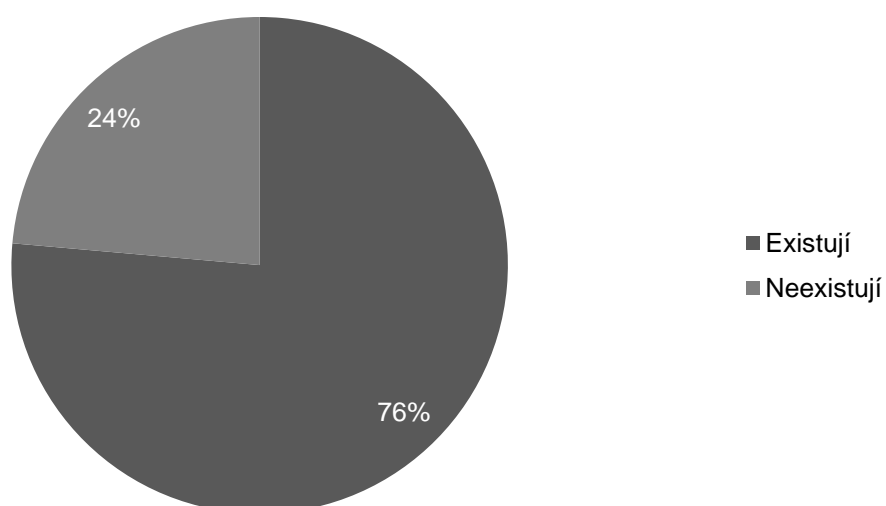
Následně byli manažeři seznámeni s definicí praktické komunity¹⁹ (Wenger, McDermott a Snyder, 2002). Na základě této definice 61,6 % manažerů uvedlo, že se domnívá, že existence takovýchto komunit může významně ovlivnit výkonnost organizace (Obrázek 4-15).



Obrázek 4-15 Vliv praktických komunit na výkonnost organizace (vlastní zpracování, 2013)

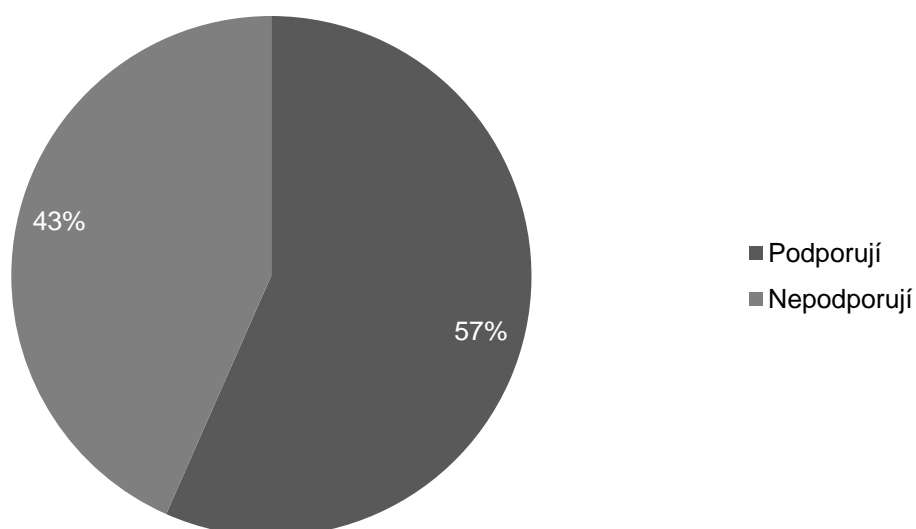
Téměř tři čtvrtiny (76,4 %) respondentů pak uvedlo, že si je vědomo existence praktické komunity v organizaci (Obrázek 4-16), v níž jsou zaměstnáni. Zbýlých 23,6 % respondentů, kteří si nebyli vědomi, že by v jejich organizaci působila nějaká praktická komunita, již na další otázky neodpovídalo. Faktory, které mohou mít dopad na rozvoj praktických komunit, tedy hodnotilo celkem 136 vedoucích pracovníků.

¹⁹ „skupiny lidí, kteří sdílejí zájmy pro něco (pracovní záležitosti), co již umí, a kteří vzájemně pravidelně vstupují do interakce (osobně či prostřednictvím komunikačních technologií), aby se to naučili dělat lépe.“



Obrázek 4-16 Existence praktické komunity (vlastní zpracování, 2013)

Více jak polovina vedoucích pracovníků uvedla, že praktické komunity, které v rámci organizace působí, mají jejich podporu (Obrázek 4-17).



Obrázek 4-17 Podpora praktických komunit (vlastní zpracování, 2013)

Vedoucí pracovníci uváděli celou řadu podpůrných mechanismů, kterými se snaží činnost komunit stimulovat. Hlavní uváděné způsoby podpory shrnuje následující Tabulka 4-2, kompletní výčet je pak uveden v přílohách (Příloha E.3). Nejčastěji

respondenti uváděli iniciaci setkávání členů komunit, hmotné i nehmotné pobídky k účasti v praktických komunitách a poskytnutí času na aktivitu v komunitách.

Typ poskytnuté podpory	Absolutní frekvence
Iniciace setkávání	14
Hmotná či nehmotná stimulace	12
Poskytnutí času	9
Technologická podpora komunit	8
Iniciace vzniku komunit	7
Pořádání neformálních akcí, kde se mohou zaměstnanci seznámit	6
Informování o činnosti komunit (firemní časopis)	4
Manažeři jdou zaměstnancům příkladem v účasti v komunitách	4

Tabulka 4-2 Formy podpory praktických komunit (vlastní zpracování, 2013)

Další část šetření sledovala názor vedoucích pracovníků na vliv jednotlivých faktorů navržených na základě teorie²⁰ na rozvoj praktických komunit v organizacích.

Následující Tabulka 4-3 shrnuje hodnocení faktorů na základě názoru vedoucích pracovníků. Největší význam přisuzují manažeři vedení příkladem (Příloha E.4), následně pak stylu vedení, který uplatňuje přímý nadřízený, významu, který je sdílení znalostí v organizaci přisuzován, specifickým aplikací pro podporu sdílení znalostí a aplikacím pro asynchronní komunikaci. Nejnižší hodnocení od manažerů získala organizační struktura.

²⁰ Již korigovaný soubor na základě názoru expertů (viz kapitola 5.1.1)

Faktor	Vliv na rozvoj praktických komunit
Organizační struktura	Střední
Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy	Vysoký
Styl vedení uplatňovaný přímým nadřazeným	Vysoký
Vedení příkladem	Vysoký
Aplikace pro asynchronní komunikaci	Vysoký
Specifické aplikace pro sdílení znalostí	Vysoký
Význam sdílení znalostí	Vysoký

Tabulka 4-3 Hodnocení faktorů ovlivňující rozvoj praktických komunit (vlastní zpracování, 2013)

4.2.5 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření mezi vedoucími pracovníky

Jeden z respondentů uvedl v dotazníku následující: „Vše se rychle vyvíjí a organizace i zaměstnanci vlastně nemají jinou šanci než být neustále připraveni na rychlé změny. V tomto je nezastupitelná role "komunit", i když termín komunita ve vnitrofiremní terminologii, dokumentech nepoužíváme.“

Což poměrně přesně vystihuje poznatky z dotazníkového šetření. I když pojem praktická komunita není obecně v české podnikové praxi příliš známý, což podporuje i minimum odborných publikací českých autorů věnující se danému tématu (Mládková, 2004, 2005, velmi okrajově Bureš, 2007), lze konstatovat, že ve zkoumaných oblastech je prostor pro jejich uplatnění značný.

To potvrzuje i výrok dalšího z respondentů: „Z principu fungování poradenské a analytické firmy, má většina našich aktivit takovou formu. Jde tedy o princip našeho fungování ve všech našich projektech.“

Z hodnocení manažerů dále vyplynulo, že z předložených faktorů na straně organizace, které mohou ovlivnit rozvoj praktických komunit, považují za nejvýznamnější vedení příkladem. Ale i všem ostatním faktorům (vyjma organizační struktury) připisují manažeři značný vliv.

4.3 Dotazníkové šetření – zaměstnanci

Cílem dotazníkového šetření mezi zaměstnanci bylo ověřit závislost mezi stanovenými faktory na straně organizace a rozvojem praktických komunit.

Dotazník se skládal ze tří základních sekcí:

- Identifikační údaje.
- Faktory na straně organizace (Konstrukty 1 až 7).
- Rozvoj praktické komunity.

V sekci identifikační údaje byly zjišťovány informace o organizaci, v nichž jsou pracovníci zaměstnáni (obor, počet zaměstnanců, vlastnictví) a dále také informace o nich samotných (pohlaví, věk a délka pracovního poměru).

V dalších dvou sekcích byly respondentům pokládány otázky, které následně slouží k sestavení jednotlivých indikátorů (kapitola 4.3.6).

4.3.1 Příprava dat

Od respondentů, kteří nepracují na vedoucí pozici, bylo celkem získáno 313 dotazníků, což představuje 18% návratnost, která přibližně odpovídá průměrné návratnosti (18 % resp. 20 %), kterou stanovila Harzing (1997) pro oblast Evropy.

Z důvodu nevyhovujícího zaměření organizace bylo vyřazeno 17 respondentů. Další 2 respondenti byli vyřazeni na základě příliš krátké doby (do 3 měsíců) pracovního poměru v organizaci.

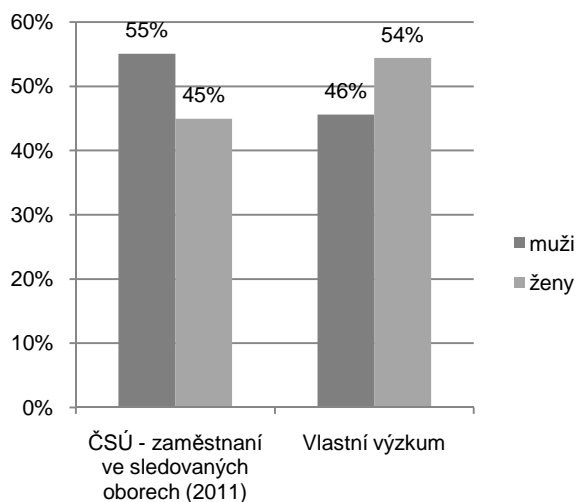
Jeden dotazník byl vyřazen na základě nekompletnosti odpovědí na otázky, které byly stanoveny jako povinné (zaměření, velikost, délka pracovního poměru).

Dále bylo vyřazeno 6 respondentů, u kterých se projevil příliš velký rozdíl mezi odpovědí na kontrolní a základní otázku.

Data byla následně v programu Microsoft Office Excel 2007 překódována tak (všechna slovní vyjádření byla převedena na číselné hodnoty), aby mohla být exportována do programu IBM SPSS Statistic, kde byla data následně vyhodnocena.

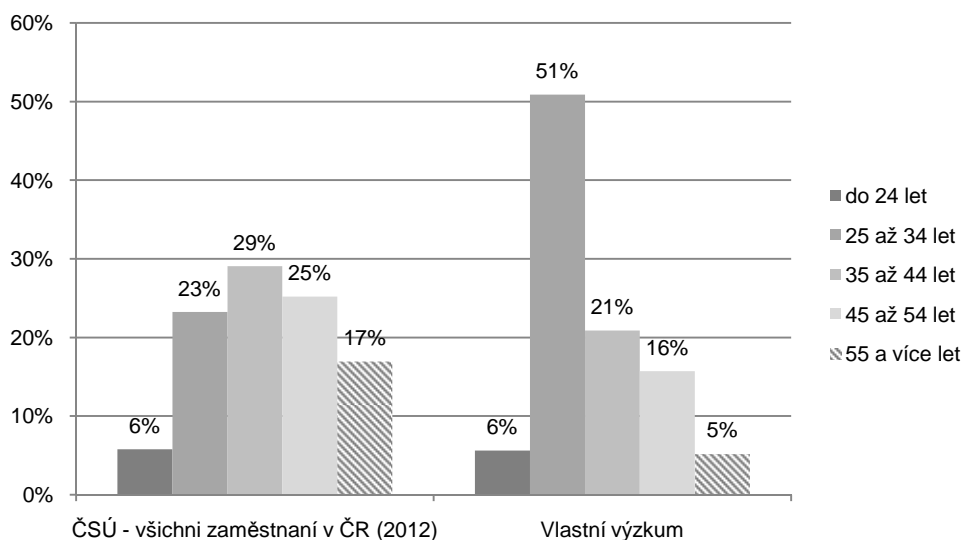
4.3.2 Charakteristika respondentů

Ve vzorku převažují ženy, které tvoří 54 % respondentů. Následující Obrázek 4-18 znázorňuje srovnání získaného vzorku s poměrem mužů a žen, který pro sledované sekce CZ-NACE udává Český statistický úřad. Vyšší podíl žen, lze přisuzovat jejich větší ochotě účastnit se dotazníkového šetření.



Obrázek 4-18 Rozdělení respondentů dle pohlaví (ČSÚ, 2012; vlastní výzkum, 2013)

Ve vzorku dominují respondenti ve věku mezi 25 a 34 let, kteří tvoří 51 % (Obrázek 4-19). Následuje věková kategorie 35 až 44 let (21 %) a 45 až 54 let (16 %). Pouze malou část vzorku tvoří respondenti do 24 let (6 %) a respondenti nad 55 let (5 %).



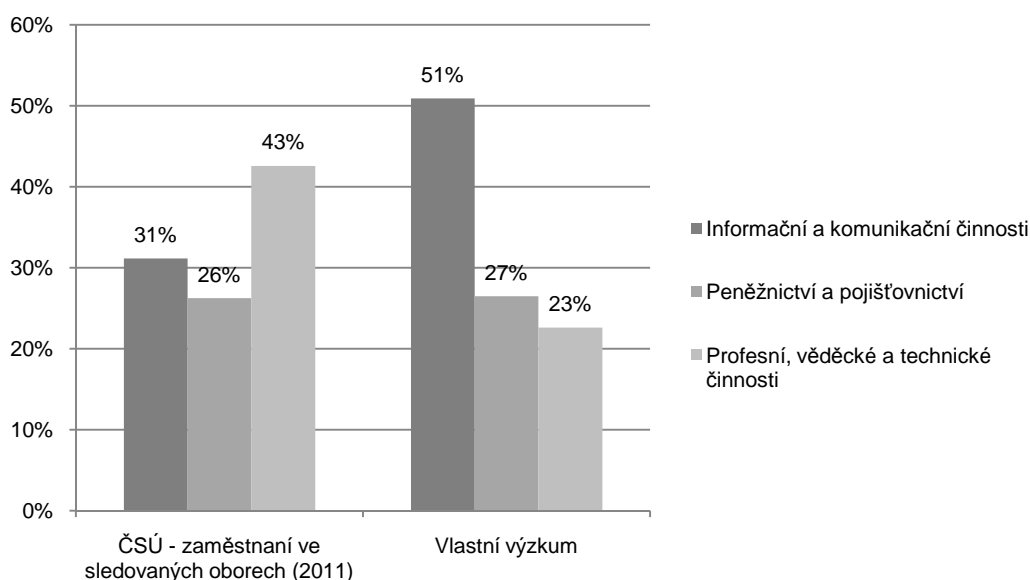
Obrázek 4-19 Rozdělení respondentů dle věku (ČSÚ, 2013; vlastní výzkum, 2013)

Vysoký podíl mladších respondentů lze přičítat sledovaným oborům a to především oboru Informační a komunikační činnosti.

Stejně jako v případě vedoucích pracovníků ve vzorku převažují respondenti s vysokoškolským vzděláním (56 %). Téměř 40 % respondentů má středoškolské vzdělání. Zbylá část respondentů má vyšší odborné resp. základní vzdělání.

Co se týče zaměření organizací, v nichž jsou respondenti zaměstnáni stejně, jako v případě vedoucích pracovníků, převažují respondenti ze sekce informační a komunikační činnosti (51 %). Přibližně stejný je pak poměr respondentů z oblasti peněžnictví a pojišťovnictví (27 %) a profesní, vědecké a technické činnosti (

Obrázek 4-20) 4-20).



Obrázek 4-20 Rozdělení respondentů dle odvětví (ČSÚ, 2012; vlastní výzkum, 2013)

Ve vzorku jsou přibližně jednou třetinou zastoupeni zaměstnanci, organizací, které mají více než 250 zaměstnanců (35 %) resp. 20 až 99 zaměstnanců (32 %). Téměř 20 % tvoří respondenti z organizací s 10 až 19 zaměstnanci. Zbylí respondenti pracují v organizacích, které mají mezi 100 a 249 zaměstnanci.

Z pohledu délky pracovního poměru jsou ve vzorku přibližně ve stejném poměru zastoupeni respondenti, kteří udali délku pracovního poměru v rozmezí více než 1 rok a 5 let (40 %) resp. více než 5 let (44 %). Zbytek respondentů (16 %) uvedl délku pracovního poměru mezi 3 měsíci a 1 rokem.

4.3.3 Faktory na straně organizace

V následujících kapitolách budou uvedeny relativní četnosti kategorií jednotlivých otázek obsažených v dotazníku. Otázky budou tříděny podle konstruktů stanovených na základě teoretických východisek výzkumu.

Organizační struktura

Otázky, které jsou součástí konstruktů organizační struktura, byly formulovány tak, aby směřovaly k určení tzv. organizační struktury shora-dolů (Tabulka 4-4).

Otázka	Silný nesouhlas	Nesouhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Souhlas	Silný souhlas
Jasně vymezené vztahy nadřízenosti	1,7 %	8,4 %	16,0 %	36,9 %	36,9 %
Pevné zařazení pracovních míst v organizační struktuře	1,4 %	10,8 %	17,1 %	33,1 %	37,6 %
Pevně dána náplň jednotlivých pracovních míst	5,2 %	16,4 %	25,8 %	33,4 %	19,2 %
Striktní kontrola pracovních úkolů	1,7 %	10,5 %	36,9 %	36,6 %	14,3 %
Komunikace shora-dolů	5,9 %	12,2 %	44,6 %	28,2 %	9,1 %
Direktivní řízení	7,3 %	13,6 %	27,9 %	27,9 %	23,3 %

Tabulka 4-4 Organizační struktura – relativní četnosti (vlastní zpracování, 2013)

Většina respondentů uvedla, že v organizaci v níž pracují, jsou jasně vymezené vztahy nadřízenosti (73,8 %), je pevně stanoveno zařazení pracovních míst (70,7 %) i jejich náplň (52,6 %), plnění úkolů je striktně kontrolováno (50,9 %) a organizace jako celek je direktivně řízena vrcholovým vedením (51,2 %). Pouze v případě směru komunikace se nejvíce respondentů (44,6 %) přiklonilo k neutrální variantě, lze tedy předpokládat, že komunikace funguje v obou směrech.

Na základě výše popsaných výsledků lze konstatovat, že většina respondentů charakterizuje organizační strukturu organizace, v níž jsou zaměstnání jako tzv. organizační strukturu shora-dolů. Vyjma směru komunikace, kde není situace tak jednoznačná.

Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy

V případě prostoru, kde se mohou zaměstnanci organizace fyzicky setkávat, se respondenti s velkou převahou (83,6 %) přiklonili k tvrzení, že jsou pracovní prostory uspořádány takovým způsobem, že se osobně setkávají se svými kolegy.

Více než polovina (54,4 %) dotazovaných uvedla, že v jejich organizaci vykonávají zaměstnanci většinu práce přímo na pracovišti.

V případě prostor pro společné trávení přestávek se necelých 45 % přiklání k tomu, že takové prostory v jejich organizaci jsou vyhrazeny.

Většina dotazovaných (63,4 %) deklarovala pravidelnou spolupráci s kolegy z jiných částí organizace. Z odpovědí respondentů naopak vyplynulo, že spolupráce se zaměstnanci jiných organizací je méně častá (33,8 %).

V organizacích, které pravidelně pořádají akce neformálního charakteru je zaměstnáno 42,8 % respondentů. Na těchto akcích se však pouze 17,4 % dotazovaných setkává se zaměstnanci z jiných organizací. Vyše uvedené výsledky shrnuje Tabulka 4-5.

Otázka	Silný nesouhlas	Nesouhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Souhlas	Silný souhlas
Uspořádání pracovních prostor	1,4 %	5,6 %	9,4 %	27,5 %	56,1 %
Prostory pro společné trávení přestávek	21,6 %	16,0 %	18,1 %	17,1 %	27,2 %
Zaměstnanci vykonávají práci na pracovišti	2,4 %	10,5 %	32,8 %	32,4 %	22,0 %
Spolupráce zaměstnanců z různých částí organizace	5,6 %	9,1 %	22,0 %	31,7 %	31,7 %
Spolupráce zaměstnanců z různých organizací	23,7 %	22,6 %	19,9 %	21,3 %	12,5 %
Neformální setkávání s kolegy z různých částí organizace	12,2 %	19,5 %	25,4 %	26,8 %	16,0 %
Neformální setkávání s kolegy z jiných organizací	35,5 %	29,3 %	17,8 %	10,8 %	6,6 %

Tabulka 4-5 Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy – relativní četnosti (vlastní zpracování, 2013)

V oblasti příležitosti pro navazování osobního kontaktu s kolegy z vlastní organizace se jeví situace jako poměrně dobrá, a však příležitostí setkávat se s kolegy z jiných organizací ze souvisejícího oboru, mají respondenti poměrně málo.

Styl vedení uplatňování přímým nadřízeným

V případě konstruktů stylu vedení, byli dotazovaní požádáni, aby ohodnotili, do jaké míry splňuje jejich přímý nadřízený charakteristiku transformačního vedoucího.

Kompletní tabulka absolutní i relativních četností je uvedena v přílohách (Příloha F.2).

Následující Tabulka 4-6 shrnuje souhrnné zhodnocení všech otázek vztahujících se ke stylu vedení. Z jejích výsledků lze usuzovat, že více než 60 % (63 %) respondentů vnímá svého přímého nadřízeného jako transformačního vedoucího pracovníka.

Otázka	Silný nesouhlas	Nesouhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Souhlas	Silný souhlas
Transformační vedoucí	2,4 %	13,2 %	21,3 %	46,3 %	16,7 %

Tabulka 4-6 Styl vedení – relativní četnosti (vlastní zpracování, 2013)

Vedení příkladem

Z výpovědí respondentů (Tabulka 4-7) vyplynulo, že v méně než polovině případů, manažeři pravidelně sdílí se zaměstnanci své znalosti (42,1 %) a dbají na práci s talentovanými zaměstnanci (42,2 %). Na druhou stranu však více než 60 % (61,6 %) respondentů pracuje v organizacích, v nichž jsou zaměstnání respektovaní odborníci v daném oboru.

Otázka	Silný nesouhlas	Nesouhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Souhlas	Silný souhlas
Manažeři se zaměstnanci pravidelně sdílí znalosti	9,1 %	13,9 %	34,8 %	28,9 %	13,2 %
Zaměstnávání respektovaných odborníků	3,5 %	12,2 %	22,6 %	37,6 %	24,0 %
Práce s talentovanými jedinci	10,5 %	16,4 %	31,0 %	30,0 %	12,2 %

Tabulka 4-7 Vedení příkladem – relativní četnosti (vlastní zpracování, 2013)

Aplikace pro asynchronní komunikaci

Více než dvě třetiny (68,3 %) respondentů deklarovalo využívání intranetu pro komunikaci s kolegy. V téměř polovině případů (48,5 %) respondenti uvedli, že využívají extranet pro komunikaci s obchodními partnery.

Naprosto odlišná situace byla zjištěna v případě diskusních fór, jejichž nevyužívání deklarovalo 64,1 % dotazovaných.

Výše uvedené výsledky shrnuje Tabulka 4-8.

Otázka	Silný nesouhlas	Nesouhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Souhlas	Silný souhlas
Používání intranetu	10,5 %	8,0 %	13,2 %	23,0 %	45,3 %
Používání extranetu	19,9 %	11,8 %	19,9 %	17,8 %	30,7 %
Používání diskusních fór	46,0 %	18,1 %	14,6 %	11,5 %	9,8 %

Tabulka 4-8 Aplikace pro asynchronní komunikaci – relativní četnosti (vlastní zpracování, 2013)

Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí

V případě specifických aplikací pro podporu sdílení znalostí (Tabulka 4-9) bylo zjištěno časté užívání sdílených dokumentů, a to v 67,9 % případů. Pravidelné využívání znalostní báze připustila méně než polovina respondentů (44,9 %).

Nejméně používanou aplikací se pak ukázaly tzv. znalostní mapy, jejichž pravidelné využívání deklarovalo pouhých 17,1 % respondentů.

Otázka	Silný nesouhlas	Nesouhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Souhlas	Silný souhlas
Používání znalostních map	41,8 %	21,3 %	19,9 %	10,5 %	6,6 %
Používání sdílených dokumentů	10,1 %	4,5 %	17,4 %	25,4 %	42,5 %
Používání znalostní báze	13,6 %	11,5 %	29,6 %	23,3 %	21,6 %

Tabulka 4-9 Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí – relativní četnosti (vlastní zpracování, 2013)

Význam sdílení znalostí

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření mezi manažery, poskytlo vyhodnocení otázek v rámci konstruktů význam sdílení znalostí poměrně překvapivé výsledky.

Více než 70 % manažerů uvedlo, že sdílení znalostí mezi zaměstnanci organizace je jedním ze základů tvorby její konkurenční výhody. I přes tuto skutečnost necelých 30 % (29,6 %) respondentů z řad zaměstnanců uvedlo, že jejich aktivita v oblasti sdílení znalostí je součástí hodnocení jejich pracovního výkonu a pouhých 15 % je za tuto aktivitu odměňováno. Dostatečný prostor pro sdílení znalostí poskytuje nadřazený 34,6 % respondentů.

Výrazně lepší není ani situace v oblasti strategie pro oblast sdílení znalostí. Existenci jasně stanovené strategie pro tuto oblast připustilo necelých 40 % (38,7 %) respondentů. Zde se také nabízí srovnání s tvrzením manažerů, kteří neexistenci znalostní strategie připustili pouze v 14 %.

Sdílení znalostí jako součást každodenních pracovních postupů pak připustilo 43,6 % dotazovaných.

Výše uvedené výsledky shrnuje Tabulka 4-10.

Otázka	Silný nesouhlas	Nesouhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Souhlas	Silný souhlas
Sdílení znalostí jako součást hodnocení pracovního výkonu	26,1 %	18,5 %	25,4 %	22,3 %	7,3 %
Odměňování za sdílení znalostí	45,3 %	20,9 %	18,8 %	10,1 %	4,9 %
Poskytnutí času a prostoru pro sdílení znalostí	7,0 %	13,9 %	34,5 %	29,6 %	15,0 %
Jasně stanovená znalostní strategie	8,4 %	16,7 %	36,2 %	25,8 %	12,9 %
Sdílení znalostí jako prostředek pro plnění každodenních úkolů	9,1 %	11,8 %	35,5 %	25,8 %	17,8 %

Tabulka 4-10 Význam sdílení znalostí – relativní četnosti (vlastní zpracování, 2013)

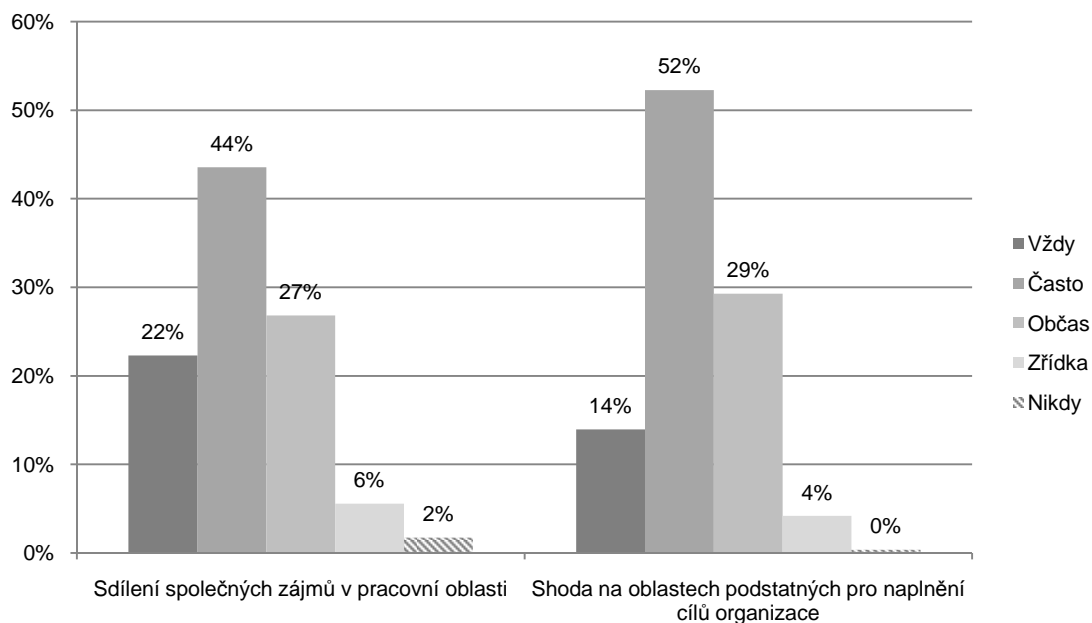
4.3.4 Rozvoj praktické komunity

K určení rozvoje praktické komunity bylo respondentům položeno 9 otázek, které lze rozčlenit do tří okruhů, které Wenger (2004) definuje jako klíčové pro existenci praktické komunity.

Doména

Doména představuje oblast znalostí, která komunitu spojuje a vytváří její identitu. Pro fungování komunity je nezbytná shoda členů na zájmech v pracovní oblasti a také cílech (Obrázek 4-21).

Více než 65 % (65,9 %) respondentů uvedlo, že s kolegy, s nimiž se radí o pracovních záležitostech, sdílí společné zájmy v pracovní oblasti. Obdobná část respondentů (66,2 %) deklarovala shodu v oblastech podstatných pro naplnění cílů organizace.

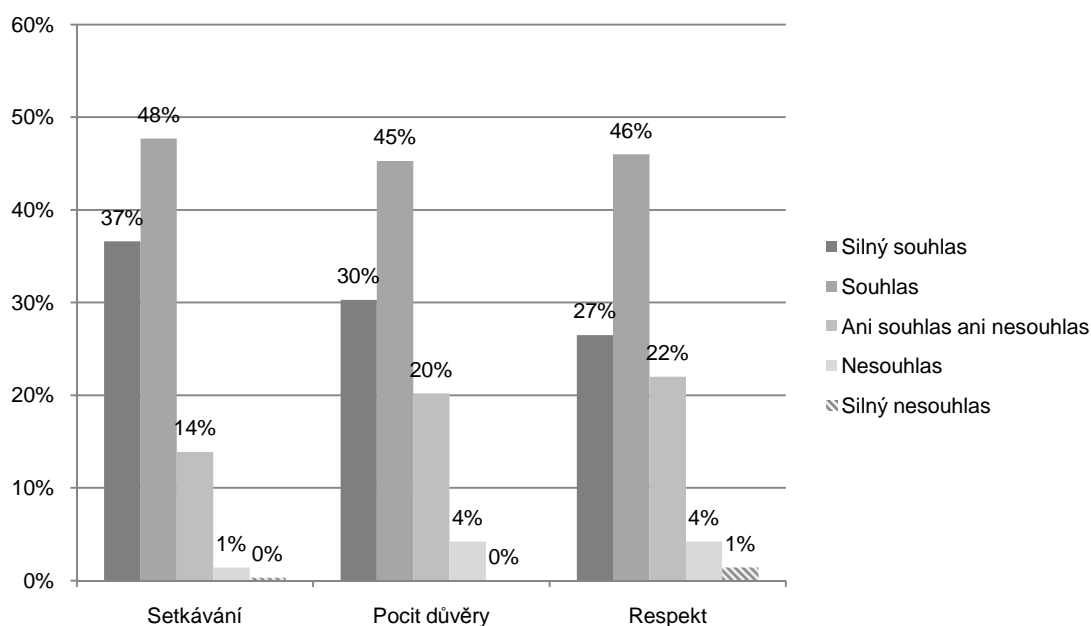


Obrázek 4-21 Rozvoj praktických komunit – doména (vlastní zpracování, 2013)

Komunita

Komunitu lze chápat jako skupinu lidí, kteří se setkávají, aby sdíleli okruh působnosti (doménu). Jedná se jak o frekvenci jejich vzájemného kontaktu, tak o kvalitu jejich vzájemných vztahů (Obrázek 4-22).

Většina (84,3 %) respondentů připustila častý kontakt (osobní či zprostředkovaný informačními technologiemi) s okruhem kolegů, s nimiž se radí o pracovních záležitostech. Dvě třetiny dotazovaných pak k těmto kolegům pociťují důvěru (75,6 %) a respekt (72,5 %).

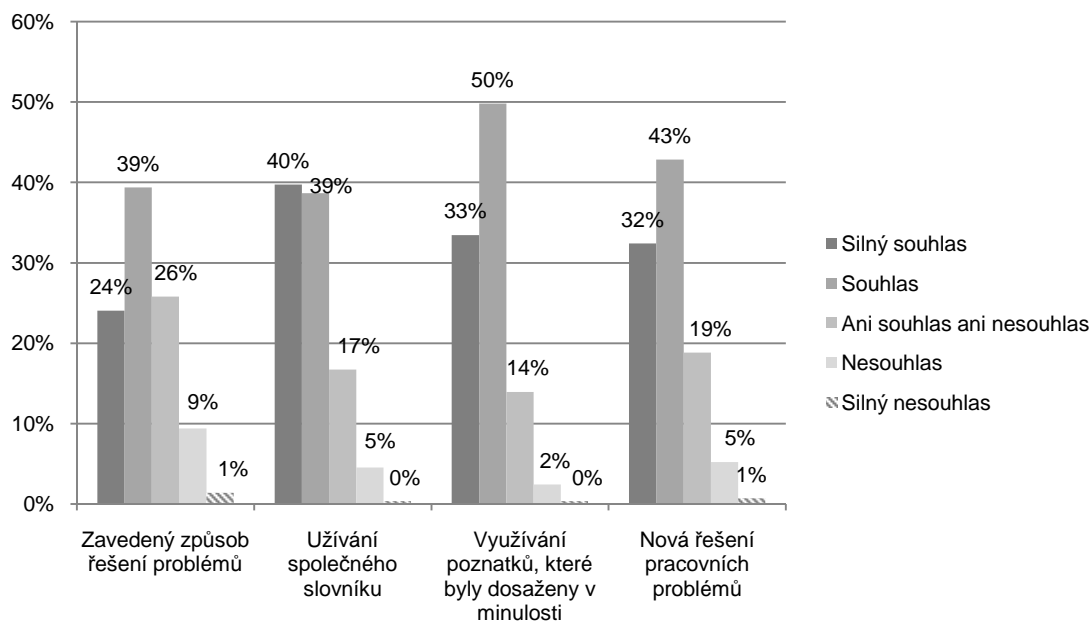


Obrázek 4-22 Rozvoj praktických komunit – komunita (vlastní zpracování, 2013)

Praxe

Praxe představuje zavedený způsob chování komunity. Metody, nástroje, společný slovník, dokumenty atd., které členové komunity sdílí a společně rozvíjí (Obrázek 4-23).

Zavedený způsob řešení problémů připustilo 63,4 % respondentů. Více než tři čtvrtiny (78,4 %) oslovených uvedlo, že s okruhem kolegů, s nimiž se radí o pracovních záležitostech, užívají společný slovník. Obdobná část dotazovaných (75,3 %) nachází s tímto okruhem kolegů nová řešení pracovních problémů a naprostá většina (83,2 %) pak využívá poznatků, ke kterým společně dospěli v minulosti.



Obrázek 4-23 Rozvoj praktických komunit – praxe (vlastní zpracování, 2013)

V případě všech tří okruhů volila většina respondentů u všech otázek hodnocení v horní části nabídnuté škály. Z uvedených výsledků lze usuzovat, že většina respondentů dotazníkového šetření je členem praktické komunity.

4.3.5 Testování reliability konstruktů

Rozvoj praktické komunity

Odpovědi respondentů na jednotlivé otázky týkající se rozvoje praktické komunity, jejímiž jsou členy, byly rozebrány v předcházející kapitole.

Než mohl být z dat vytvořen agregovaný ukazatel, byla data podrobena testování Cronbachovou alfou, která pomáhá ověřit reliabilitu konstruktů. Bylo dosaženo hodnoty 0,893, kterou lze hodnotit jako dobrou.

Faktory na straně organizace

Před testováním závislosti konstruktů bylo, stejně jako v předešlém případě, pro každý konstrukt složený z více proměnných vypočítáno Cronbachovo alfa, aby se ověřila reliabilita daného konstruktů.

Výsledky tohoto testování i s hodnocením výsledků shrnuje následující Tabulka 4-11.

Na základě tohoto testování byla z konstruktu Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy vyřazena položka Místo výkonu práce, čímž se podařilo zvýšit hodnotu ukazatele Cronbachovo alfa. I přesto však bylo dosaženo hodnoty, která indikuje slabou konzistenci. Z tohoto důvodu byl tento souhranný indikátor vyřazen z dalšího testování.

Další úprava byla provedena v případě konstruktů Aplikace pro asynchronní komunikaci a Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí. Z prvního konstruktu byla vypuštěna položka Diskusní fóra, která byla přeřazena do konstruktu Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí²¹.

Konstrukt	Cronbachovo alfa	Zhodnocení
Organizační struktura shora-dolů	0,768	Přijatelná
Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy	0,598 ²²	Slabá
Transformační styl vedení	0,951	Výborná
Vedení příkladem	0,786	Přijatelná
Aplikace pro asynchronní komunikaci	0,610 ²³	Diskutabilní
Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí	0,653 ²⁴	Diskutabilní
Význam sdílení znalostí	0,839	Dobrá

Tabulka 4-11 Reliabilita konstruktů (vlastní zpracování, 2013)

²¹ I přes úpravy je zde třeba poznamenat, že hodnota sledovaného ukazatele se především v případě konstruktů Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy a Aplikace pro asynchronní komunikaci pohybuje na hraniční úrovni, což částečně oslabuje výsledky další analýz pro tyto konstrukty.

²² Hodnota Cronbachova alfa po úpravě konstruktu (odebrání místa výkonu zaměstnání)

²³ Hodnota Cronbachova alfa po úpravě konstruktu (odebrání diskusních fór)

²⁴ Hodnota Cronbachova alfa po úpravě konstruktu (přidání diskusních fór)

4.3.6 Tvorba souhrnných indikátorů

Souhrnný indikátor rozvoje praktické komunity

Pro potřeby vyhodnocení závislosti mezi rozvojem praktické komunity a organizačními faktory, byla data získaná z dotazníku překódována způsobem, který zachycuje následující Tabulka 4-12.

Průměr sub-indikátorů	Nové kódování	Význam	Absolutní četnost	Relativní četnost
$1 \leq x \leq 2,49$	1	Komunita neexistuje	6	2,1
$2,5 \leq x \leq 3,49$	2	Komunita existuje	55	19,2
$3,5 \leq x \leq 5$	3	Komunita je rozvinutá	226	78,7
<i>Suma</i>			287	100

Tabulka 4-12 Překódování výsledku – rozvoj praktických komunity (vlastní zpracování, 2013)

Jak ukazuje Tabulka 4-12, ve vzorku jasně převažují rozvinuté praktické komunity. Tento fakt vychází již z volby populace. Pro výzkum byli osloveni zaměstnanci organizací, u kterých bylo předpokládáno, že potřebují nejintenzivněji získávat a sdílet znalosti (viz odvození vzorku v metodice). Proto není dosažený výsledek překvapivý, naopak se jeví jako logický a potvrzuje vymezení vzorku.

V případě, že by byli do vzorku zahrnuti i zaměstnanci z organizací, které podnikají v oborech, kde není tak výrazná potřeba získávání nových znalostí, pravděpodobně by se ve vzorku vyskytovalo více neexistujících či méně rozvinutých praktických komunit. Tím by však mohla být ovlivněna měření závislosti rozvoje praktických komunit a organizačních faktorů.

Souhrnné indikátory – faktory na straně organizace

Souhrnné indikátory byly z konstruktů vytvořeny dvojím způsobem. První hodnota byla určena na základě aritmetického průměru hodnot zvolených respondentem pro jednotlivé sub-indikátory konstruktů.

Druhá hodnota byla stanovena za pomoci vah. Váhy byly stanoveny metodou pořadí na základě síly závislosti mezi jednotlivými sub-indikátory a rozvojem praktické

komunity. Síla závislosti byla měřena pomocí Spearmanova korelačního koeficientu (Příloha F.4).

Výsledné váhy jednotlivých sub-indikátorů shrnuje následující Tabulka 4-13.

(Souhrnný) Indikátor	Váha
(ID1) Organizační struktura shora-dolů	
(ID1a) Jasně vymezené vztahy nadřízenosti	0,24
(ID1b) Pevné zařazení pracovních míst v organizační struktuře	0,12
(ID1c) Pevně dána náplň jednotlivých pracovních míst	0,12
(ID1d) Striktní kontrola pracovních úkolů	0,29
(ID1e) Komunikace shora-dolů	0,12
(ID1f) Direktivní řízení	0,12
<i>Suma</i>	<i>1</i>
(ID3)²⁵ Transformační styl vedení	
(ID3a) V jeho přítomnosti se cítím dobře	0,07
(ID3b) Plně mu důvěřuji	0,07
(ID3c) Jsem hrdý na to, že jsem s ním spojován	0,03
(ID3d) Dokáže formulovat atraktivní vizi toho, co bychom mohli dělat	0,04
(ID3e) Dokáže několika slovy jasně vysvětlit, co bychom mohli a měli dělat	0,13
(ID3f) Pomáhá mi najít smysl mé práce	0,10
(ID3g) Věnuje osobní pozornost těm, kteří se zdají být opomíjeni	0,14
(ID3h) Dává mi najevo své hodnocení mého pracovního výkonu	0,01
(ID3i) Pomáhá mi rozvíjet se	0,15
(ID3j) Pomáhá mi přemýšlet o komplikovaných problémech novým způsobem	0,12
(ID3k) Pomáhá mi přemýšlet o starých problémech novým způsobem	0,09
(ID3l) Vede mě k zamyšlení se nad oblastmi, které jsem doposud nikdy nezpochybňoval	0,05
<i>Suma</i>	<i>1</i>
(ID4) Vedení příkladem	
(ID4a) Manažeři se zaměstnanci pravidelně sdílí znalosti	0,17
(ID4b) Zaměstnávání respektovaných odborníků	0,33
(ID4c) Práce s talentovanými jedinci	0,50
<i>Suma</i>	<i>1</i>

²⁵ Souhrnný indikátor ID2 nebyl stanovován z důvodu slabé konzistence vytvořeného konstruktů (viz Tabulka 4-11)

(Souhrnný) Indikátor	Váha
(ID5) Aplikace pro asynchronní komunikace	
(ID5a) Používání intranetu	0,50
(ID5b) Používání extranetu	0,50
<i>Suma</i>	<i>1</i>
(ID6) Specifické aplikace pro sdílení znalostí	
(ID6a) Používání diskusních fór	0,15
(ID6b) Používání znalostních map	0,15
(ID6c) Používání sdílených dokumentů	0,3
(ID6d) Používání znalostní báze	0,4
<i>Suma</i>	<i>1</i>
(ID7) Význam sdílení znalostí	
(ID7a) Sdílení znalostí jako součást hodnocení pracovního výkonu	0,13
(ID7b) Odměňování za sdílení znalostí	0,07
(ID7c) Poskytnutí času a prostoru pro sdílení znalostí	0,27
(ID7d) Jasně stanovená znalostní strategie	0,20
(ID7e) Sdílení znalostí jako prostředek pro plnění každodenních úkolů	0,33
<i>Suma</i>	<i>1</i>

Tabulka 4-13 Souhrnné indikátory – váhy sub-indikátorů (vlastní zpracování, 2013)

Hodnoty jednotlivých souhrnných indikátorů při zohlednění vah, byly vypočteny podle následujících vzorců:

(ID1) Organizační struktura

$$ID1 = 0,24 ID1a + 0,12 ID1b + 0,12 ID1c + 0,29 ID1d + 0,12 ID1e + 0,12 ID1f$$

(ID3) Transformační styl vedení

$$ID3 = 0,07 ID3a + 0,07 ID3b + 0,03 ID3c + 0,04 ID3d + 0,13 ID3e + 0,1 ID3f + 0,14 ID3g + 0,01 ID3h + 0,15 ID3i + 0,12 ID3j + 0,09 ID3k + 0,05 ID3l$$

(ID4) Vedení příkladem

$$ID4 = 0,17 ID4a + 0,33 ID4b + 0,5 ID4c$$

(ID5) Aplikace pro asynchronní komunikace

$$ID5 = 0,5 ID5a + 0,5 ID5b$$

(ID6) Specifické aplikace pro sdílení znalostí

$$ID6 = 0,15 ID6a + 0,15 ID6b + 0,3 ID6c + 0,4 ID6d$$

(ID7) Význam sdílení znalostí

$$ID7 = 0,13 ID7a + 0,07 ID7b + 0,27 ID7c + 0,20 ID7d + 0,33 ID7e$$

Po zohlednění vah, respektive vypočtení průměru, byly souhrnné indikátory překódovány obdobným způsobem jako souhrnný indikátor rozvoje praktické komunity (Tabulka 4-12).

4.3.7 Určení závislosti mezi souhrnnými indikátory

Pro testování existence závislosti byl nejprve proveden chí-kvadrát test nezávislosti, který ověřoval závislost jednotlivých souhrnných indikátorů (faktory na straně organizace) a souhrnného indikátoru rozvoje praktické komunity.

V průběhu testování se však ukázalo, že nebude možné použít původně zamýšlený chí-kvadrát test nezávislosti. Díky rozložení četností jednotlivých kategorií proměnné rozvoj praktické komunity došlo ke vzniku tzv. řídkých kontingenčních tabulek. Jedná se o kontingenční tabulky, v nichž se vyskytují málo obsazená či prázdná pole. Nulové četnosti se v nich objevují z toho důvodu, že v souboru o malém rozsahu se určitá kombinace kategorií nevyskytla, nikoli proto, že by tato kombinace nemohla existovat (Pecáková, 2007).

V případě tohoto souboru dat nedocházelo k výskytu nulových četností, u kontingenčních tabulek však nebyla splněna další podmínka chí-kvadrát testu a to 80 % četností větších než 5.

Pro tuto situaci se nabízela tři možná řešení:

- Vypuštění respondentů, kteří nejsou členem praktické komunity.
- Sloučení kategorií komunita existuje a komunita neexistuje.
- Volba jiného testu.

První varianta řešení nebyla přijata z důvodu ztráty dat. Druhé řešení by znamenalo logický rozpor. Došlo by ke sloučení kategorií, mezi kterými je zásadní rozdíl (existence/neexistence). Z toho důvodu byla zvolena varianta třetí.

Testování existence závislosti bylo provedeno s pomocí metody Monte Carlo.

V případě zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti znaků, byla síla závislosti měřena Spearmanovým koeficientem pořadové korelace.

Následující Tabulka 4-14 zachycuje výsledky hodnocení existence závislosti mezi jednotlivými souhrnnými indikátory a rozvojem praktické komunity.

Způsob stanovení ID	Aritmetický průměr		Vážený průměr	
	Signifikantní hodnota	Přijata H_0	Signifikantní hodnota	Přijata H_0
(ID1) Organizační struktura shora-dolů	$p = 0,057$	Ano	$p = 0,037$	Ne
(ID2) Transformační styl vedení	$p < 0,001$	Ne	$p < 0,001$	Ne
(ID3) Vedení příkladem	$p < 0,001$	Ne	$p < 0,001$	Ne
(ID4) Aplikace pro asynchronní komunikaci	$p = 0,501$	Ano	$p = 0,055$	Ano
(ID5) Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí	$p = 0,007$	Ne	$p < 0,001$	Ne
(ID6) Význam sdílení znalostí	$p < 0,001$	Ne	$p < 0,001$	Ne

Tabulka 4-14 Souhrnné indikátory – existence závislosti (vlastní zpracování, 2013)

V případě indikátorů stanovených aritmetickým průměrem byla H_0 o nezávislosti přijata u souhrnných indikátorů Organizační struktura a Aplikace pro asynchronní komunikaci. Lze tedy konstatovat, že neexistuje závislost mezi existencí organizační struktury shora-dolů a stupněm rozvoje praktických komunit. Testování dále ukázalo, že tato závislost neexistuje ani v případě využívání aplikací podporujících asynchronní komunikaci.

V případě ostatních souhrnných indikátorů byla závislost prokázána. Z toho důvodu byla zamítnuta H_0 .

Tabulka 4-14 zachycuje také výsledky korelace souhrnných indikátorů, které byly vypočteny s přiřazením vah jednotlivým složkám (kapitola 4.3.6).

Po zohlednění vah byla H_0 o nezávislosti přijata pouze u souhrnného indikátoru Aplikace pro asynchronní komunikaci. V případě ostatních souhrnných indikátorů byla H_0 zamítnuta a přijata hypotéza alternativní.

Tabulka 4-15 obsahuje výsledky měření síly závislosti mezi indikátory, u nichž byla prokázána souvislost s rozvojem praktických komunit.

Metoda stanovení ID	Aritmetický průměr		Vážený průměr	
	Síla závislosti	Zhodnocení	Síla závislosti	Zhodnocení
(ID1) Organizační struktura shora-dolů	-	-	0,158	Slabá
(ID2) Transformační styl vedení	0,313	Střední	0,306	Střední
(ID3) Vedení příkladem	0,329	Střední	0,347	Střední
(ID4) Aplikace pro asynchronní komunikaci	-	-	-	-
(ID5) Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí	0,113	Slabá	0,227	Slabá
(ID6) Význam sdílení znalostí	0,273	Slabá	0,333	Střední

Tabulka 4-15 Souhrnné indikátory – síla závislosti (vlastní zpracování, 2013)

V případě obou metod výpočtu souhrnných indikátorů byla prokázána střední hodnota závislosti u indikátorů Transformační styl vedení a Vedení příkladem. Souhrnný indikátor Význam sdílení znalostí vykazoval v případě stanovení aritmetickým průměrem slabou míru závislosti, po zohlednění vah lze zjištěnou závislost považovat za středně silnou.

U ostatních indikátorů byla zjištěna pouze slabá závislost.

Pro srovnání zde byly uvedeny výsledky pro obě metody stanovení souhrnných indikátorů. Pro potřeby dalších částí práce, budou jako konečné výsledky přijaty závislosti resp. síly závislosti zjištěné při zohlednění vah jednotlivých sub-indikátorů.

4.3.8 Profil organizace, v níž se vyskytují rozvinuté praktické komunity

Jedním z dílčích cílů disertační práce bylo stanovit oblasti, na které se mají zaměřit organizace, které chtějí podpořit rozvoj praktických komunit. Proto byl nejprve na základě zkoumaných charakteristik sestaven profil organizace, v níž se vyskytují

rozvinuté praktické komunity. K tomuto účelu byla využita metoda korespondenční analýzy, která umožňuje zobrazit strukturu závislosti mezi zkoumanými proměnnými.

Před samotným provedením korespondenční analýzy, proběhla redukce proměnných. Nejprve byly vyřazeny proměnné, které spadají do indikátoru Aplikace pro asynchronní komunikaci, u nějž nebyla prokázána souvislost s rozvojem praktických komunit.

Další redukce proměnných proběhla na základě měření závislosti mezi jednotlivými proměnnými a rozvojem praktických komunit. Korespondenční analýza se týkala pouze proměnných, u nichž byla identifikována souvislost s rozvojem praktických komunit (Příloha F.4).²⁶

V rámci korespondenční analýzy byly zkoumány i dvě proměnné z konstruktu Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy²⁷, u nichž byla zjištěna souvislost s rozvoje praktické komunity (viz Příloha F.4).

V zájmu přehlednosti a jasné interpretace výstupů, byly odpovědi respondentů překódovány.²⁸ Výstupy korespondenční analýzy jsou v další textu znázorněny pomocí grafů, které ilustrují vztahy mezi kategoriemi jednotlivých proměnných.

Organizační struktura

Z výstupů korespondenční analýzy (Obrázek 4-24) je patrné vytvoření 3 oddělených skupin, které jsou vymezeny osami (kvadranty I., II., III.).

Respondenti, kteří jsou členy rozvinuté praktické komunity, se přikláněli k názoru, že v jejich organizaci jsou jasně stanoveny vztahy nadřízenosti a podřízenosti a plnění pracovních úkolů striktně kontrolováno. Analogicky respondenti, kteří členy praktické komunity nejsou, vyjádřili s těmito charakteristikami nesouhlas.

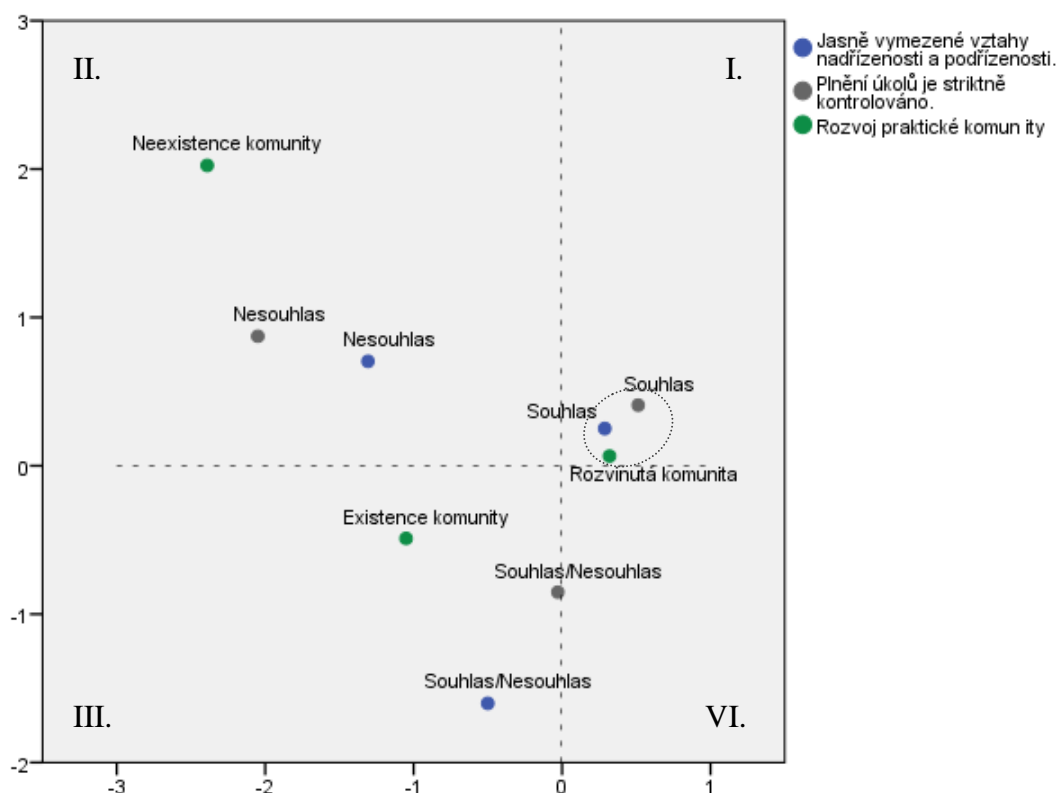
Tento fakt se jeví jako překvapivý. Na základě teorie byl předpokládán negativní vztah mezi rozvojem praktické komunity a charakteristikami tzv. organizační struktury shora-

²⁶ Odlišný postup byl zvolen pouze v případě konstruktu Transformační vedoucí, kde nebyly vyhodnocovány jednotlivé proměnné, ale celý indikátor. Tento přístup byl zvolen z důvodu zachování logiky konstruktu. Pouze při zachování všech složek lze určit, zda daného nařízeného vnímá zaměstnanec jako transformačního vedoucího.

²⁷ Jako celek nebyl testován vzhledem k nízké hodnotě Cronbachova alfa.

²⁸ Nesouhlas (1,2), Ani souhlas ani nesouhlas (3), Souhlas (4,5)

dolů. Celá řada autorů (De Long a Fahey, 2000; Ives et al., 2000; Mládková, 2006; Nonaka a Takeuchi, 1995; O'Della Grayson, 1998; Von Krogh, Ichijo a Nonaka, 2000) uvádí, že tato organizační struktura omezuje možnosti sdílení znalostí.

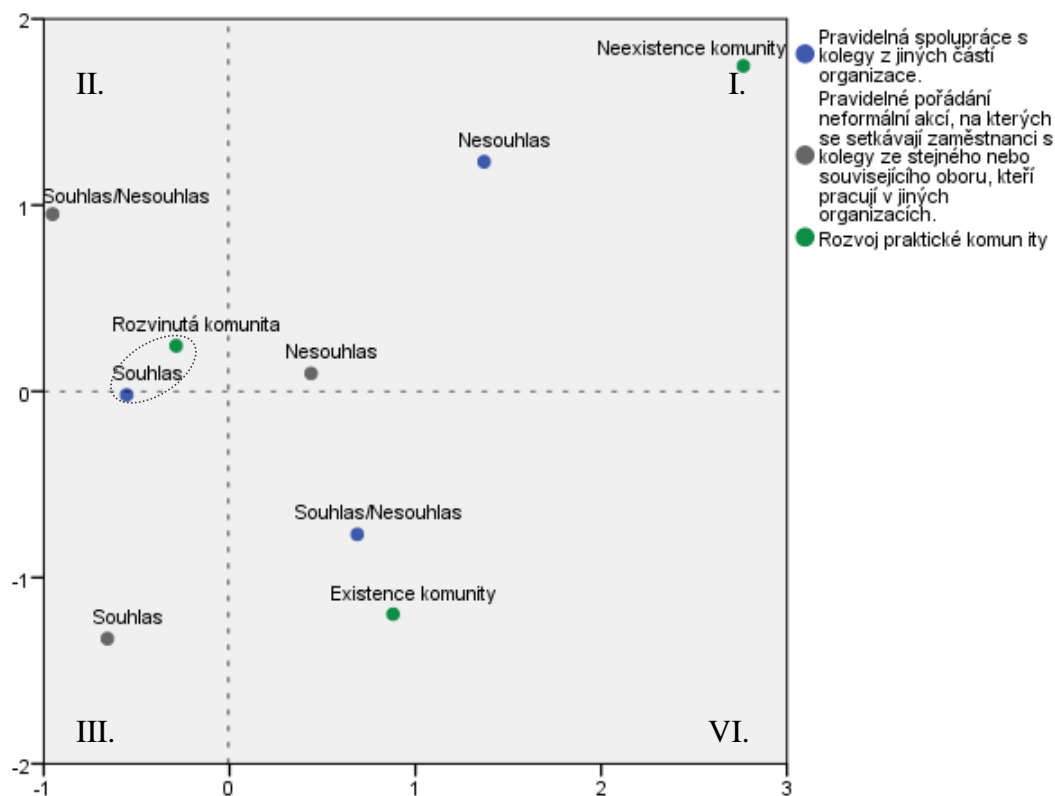


Obrázek 4-24 Výsledky korespondenční analýzy – organizační struktura (vlastní zpracování, 2013)

Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy

V rámci tohoto konstruktů byly analyzovány dvě proměnné. Jak ukazuje Obrázek 4-25 nedošlo k tak jednoznačnému rozložení kategorií proměnných jako v předešlém případě.

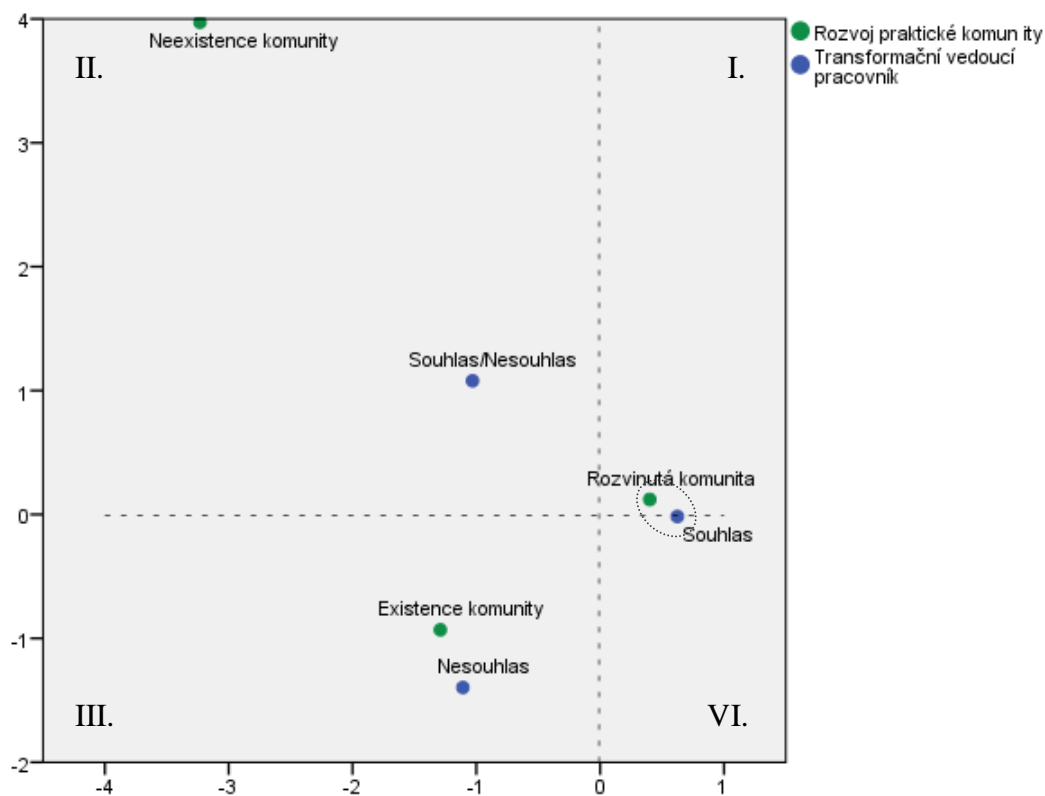
Lze konstatovat, že členové rozvinutých praktických komunit pravidelně spolupracují s kolegy z jiných částí organizace. Naproti tomu v případě neformálního setkávání s kolegy ze stejného nebo souvisejícího oboru, kteří jsou zaměstnáni v jiných organizacích, nelze dospět ke stejnému závěru.



Obrázek 4-25 Výsledky korespondenční analýzy – příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy (vlastní zpracování, 2013)

Transformační vedoucí

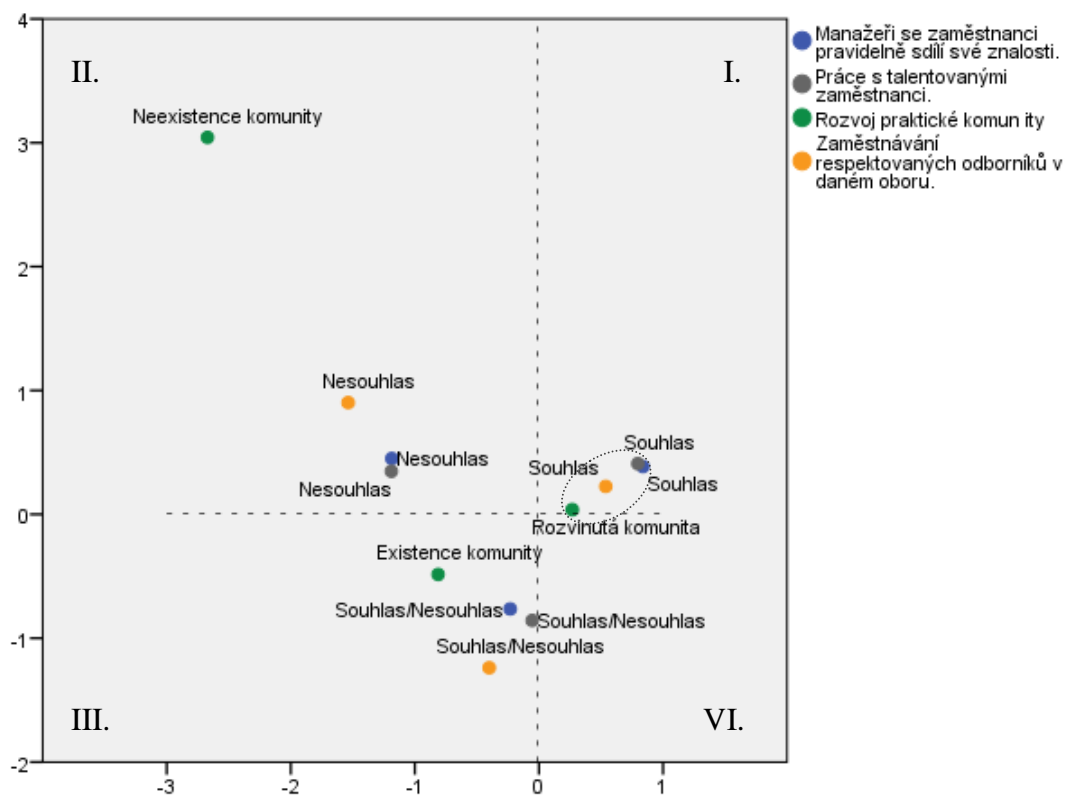
V případě transformačního stylu vedení došlo k jednoznačnému vytvoření 3 oddělených skupin, které jsou vymezeny osami (kvadranty I., II., III.). Jak ukazuje korespondenční mapa na následujícím obrázku (Obrázek 4-26), respondenti, kteří byli identifikováni jako členové rozvinutých praktických komunit, pracují pod vedením manažerů, kteří splňují charakteristiky transformačního stylu vedení. Respektive respondenti, kteří členy praktických komunit nejsou, nevnímají svého přímého nadřízeného jako transformačního vedoucího.



Obrázek 4-26 Výsledky korespondenční analýzy – transformační vedoucí (vlastní zpracování, 2013)

Vedení příkladem

U všech proměnných konstruktů Vedení příkladem byla prokázána souvislost s rozvojem praktických komunit. Stejně tak struktura závislosti (Obrázek 4-27) ukazuje, že členové rozvinutých praktických komunit pracují v organizacích, kde manažeři pravidelně sdílí své znalosti, kde jsou zaměstnání respektovaní odborníci a kde existují programy pro rozvoj talentovaných jedinců (kvadrant I.). Z mapy je patrné, že analogicky ti respondenti, kteří nejsou členy praktické komunity, se přikláněli k nesouhlasnému stanovisku v případě všech sledovaných proměnných tohoto konstruktů (kvadrant II.).

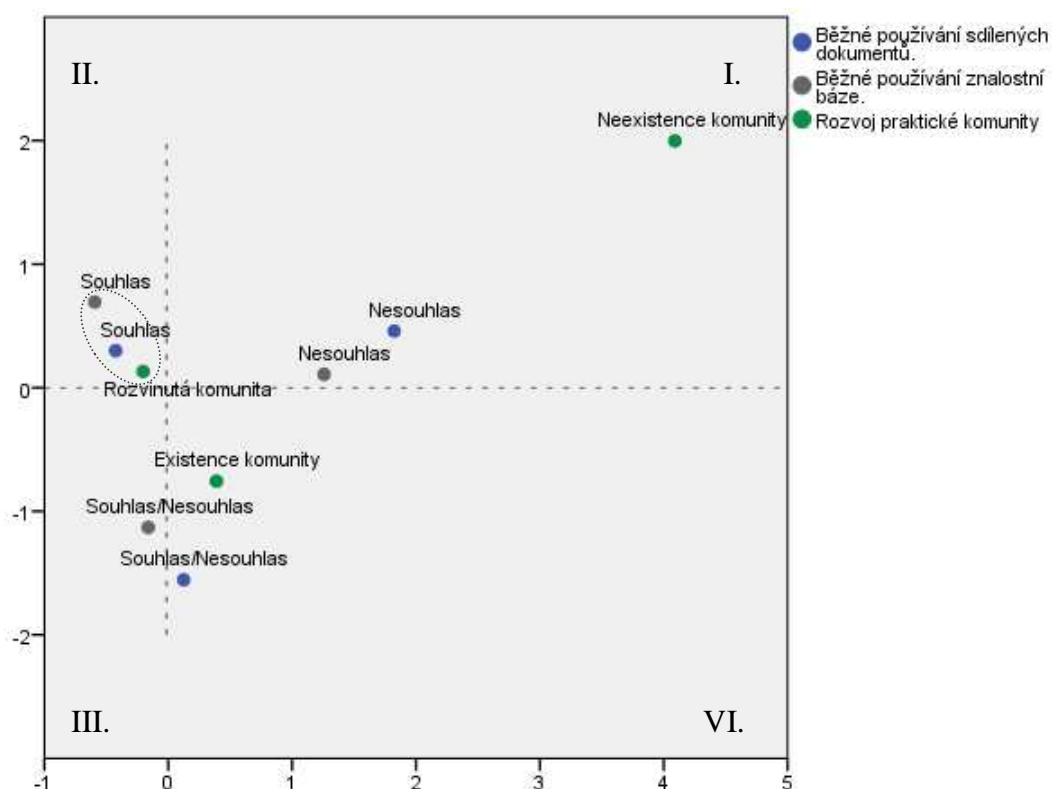


Obrázek 4-27 Výsledky korespondenční analýzy – vedení příkladem (vlastní zpracování, 2013)

Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí

V rámci tohoto konstruktu a technologické podpory vůbec, byla souvislost s rozvojem praktických komunit prokázána pouze v případě užívání sdílených dokumentů a znalostní báze. Souvislost se nepodařilo prokázat ani v případě znalostních map, ani diskusních fór.

Jak ukazuje následující Obrázek 4-28, s rozvinutou praktickou komunitou koresponduje běžné používání jak sdílených dokumentů, tak znalostní báze (kvadrant II.).



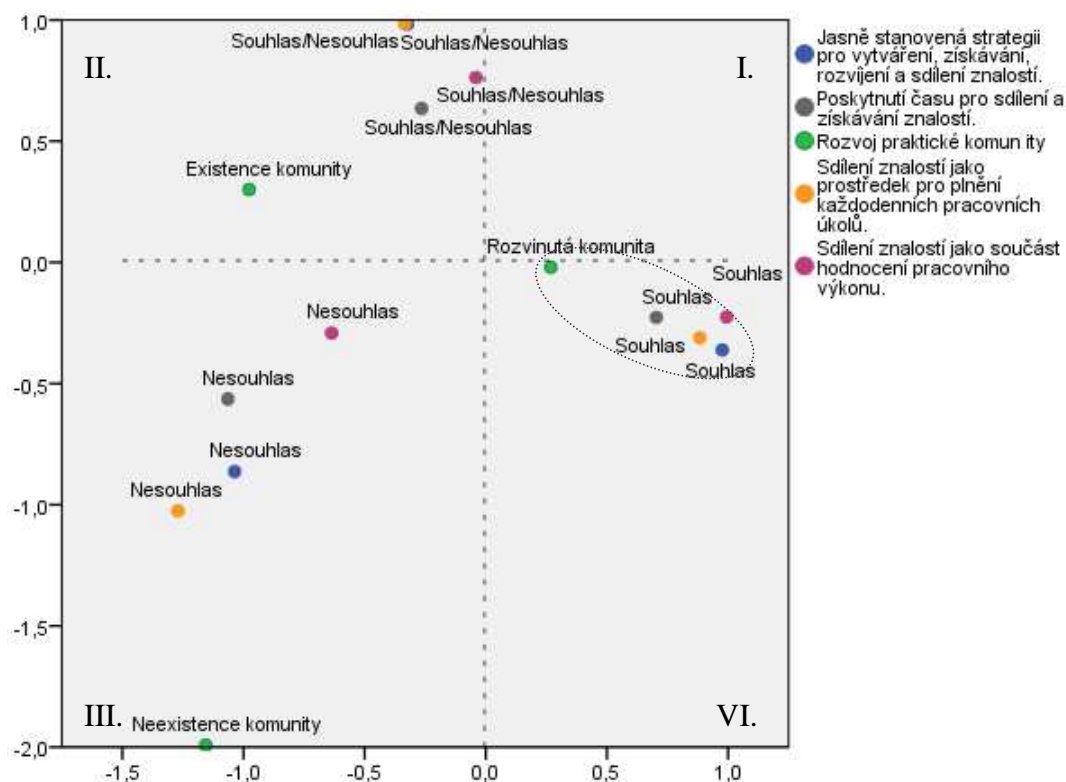
Obrázek 4-28 Výsledky korespondenční analýzy – specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí (vlastní zpracování, 2013)

Význam sdílení znalostí

Vyjma proměnné Odměňování za sdílení znalostí, byly v rámci korespondenční analýzy zkoumány všechny ostatní proměnné konstruktů Význam sdílení znalostí.

Z výstupů korespondenční analýzy (Obrázek 4-29) je zřejmé vytvoření tří oddělených skupin, které jsou vymezeny osami (kvadranty II., III., IV.).

Jak ukazuje korespondenční mapa (Obrázek 4-29) v případě všech zkoumaných proměnných koresponduje souhlasné stanovisko respondentů s jejich účastí v rozvinuté praktické komunitě, resp. nesouhlasné stanovisko s neúčastí v praktické komunitě.



Obrázek 4-29 Výsledky korespondenční analýzy – význam sdílení znalostí (vlastní zpracování, 2013)

4.3.9 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci

Na základě výsledků analýzy dat (Tabulka 4-14) byly přijaty následující závěry:

Byla zamítnuta nulová hypotéza H_{01} a přijata hypotéza alternativní (H_{A1}). Lze konstatovat, že organizační struktura „shora-dolů“ ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

Hypotéza H_{02} nemohla být testována z důvodu slabé reliability konstruktů Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy.

Byla zamítnuta nulová hypotéza H_{03} a přijata hypotéza alternativní (H_{A3}). Lze konstatovat, že transformační styl vedení ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

Byla zamítnuta nulová hypotéza H_{04} a přijata hypotéza alternativní (H_{A4}). Lze konstatovat, že vedení příkladem ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

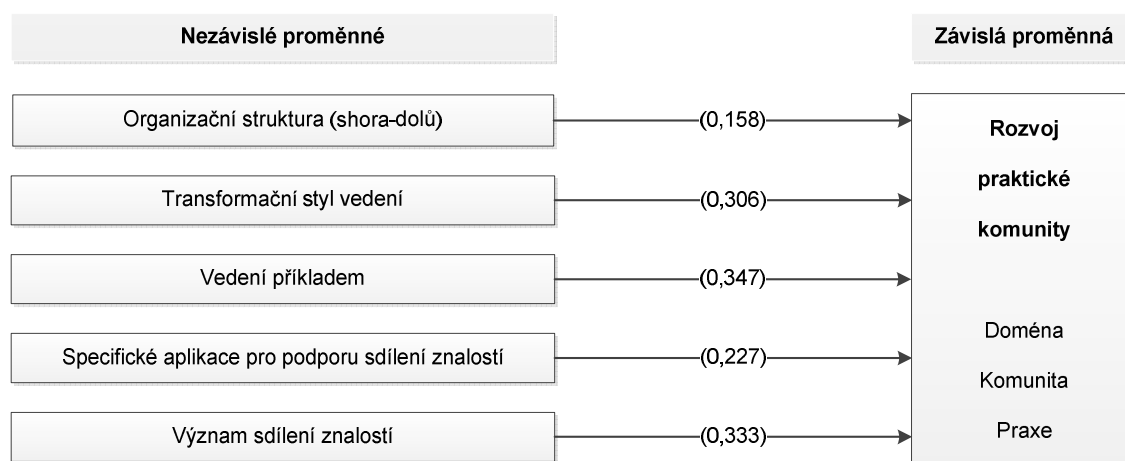
Nelze zamítnout nulovou hypotézu H_{05} . Lze konstatovat, že neexistuje vztah mezi rozvojem praktické komunity a dostupností nástrojů pro asynchronní komunikaci.

Byla zamítnuta nulová hypotéza H_{06} a přijata hypotéza alternativní (H_{A6}). Lze konstatovat, že dostupnost nástrojů pro podporu sdílení znalostí ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

Byla zamítnuta nulová hypotéza H_{07} a přijata hypotéza alternativní (H_{A7}). Lze konstatovat, že význam, který je přikládán sdílení znalostí ovlivňuje rozvoj praktické komunity.

Na základě těchto výsledků, byl upraven teoretický model, sestavený na základě teoretických východisek výzkumu, do podoby, kterou zachycuje Obrázek 4-30. Schéma na obrázku znázorňuje intenzitu působení faktorů na straně organizace na rozvoj praktických komunit.

Z modelu byl vyřazen faktor Dostupnost aplikací pro asynchronní komunikaci, u něhož nebyla prokázána souvislost s rozvojem praktických komunit a faktor Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy, jež nemohl být testován z důvodu slabé reliability. Hodnota reliability také částečně oslabuje výsledky u faktoru Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí. Stanovené míry závislosti lze považovat za slabé (Organizační struktura, Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí), resp. střední (Transformační styl vedení, Vedení příkladem a Význam sdílení znalostí).



Obrázek 4-30 Faktory na straně organizace ovlivňující rozvoj praktických komunit (vlastní zpracování, 2013)

Na základě těchto poznatků a provedené korespondenční analýzy, byl určen profil organizace, v nichž se vyskytují rozvinuté praktické komunity. Charakteristiky takových organizací zachycuje následující Tabulka 4-16.

Charakteristiky organizace, v níž se vyskytují rozvinuté praktické komunity
<i>Organizační struktura shora-dolů</i>
V organizaci jsou jasně vymezené vztahy nadřízenosti.
V organizaci je plnění pracovních úkolů striktně kontrolováno.
<i>Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy</i>
Zaměstnanci z různých částí organizace spolu pravidelně spolupracují.
<i>Transformační styl vedení</i>
Manažeři na nižších stupních řízení splňují charakteristiky transformačního vedoucího pracovníka.
<i>Vedení příkladem</i>
Manažeři se zaměstnanci pravidelně sdílí své znalosti.
V organizaci jsou zaměstnanci respektovaní odborníci v daném oboru.
V organizaci je věnována pozornost práci s talentovanými jedinci.
<i>Specifické aplikace pro sdílení znalostí</i>
V organizaci se pro spolupráci využívají sdílené dokumenty.
V organizaci se využívá znalostní báze.
<i>Význam sdílení znalostí</i>
V organizaci je aktivita zaměstnance v oblasti sdílení znalostí součástí hodnocení jeho pracovního výkonu.
V organizaci je zaměstnancům poskytován čas a prostor pro sdílení znalostí.
Organizace má jasně stanovenou strategii pro oblast sdílení znalostí.
V organizaci je sdílení znalostí využíváno jako prostředek pro plnění každodenních pracovních úkolů.

Tabulka 4-16 Profil organizace, v níž se vyskytují rozvinuté praktické komunity (vlastní zpracování, 2013)

4.4 Rozhovory – vedoucí pracovníci

Pro potřeby konkrétnějšího poznání oblastí, které se ukázaly na základě předchozích šetření jako významné, byla zvolena forma polostandardizovaného rozhovoru. Dotazovaní byli manažeři ze stejných oborů, jako respondenti dotazníkových šetření.

Pro záznam byl v případě souhlasu použit diktafon, pouze dva respondenti nedali k nahrávání rozhovoru svolení. Ostatní respondenti však vyjádřili přání, aby záznam rozhovoru nebyl v plném znění zveřejněn. Všichni respondenti požadovali, aby nebylo zveřejněno jejich jméno ani jméno organizace, v níž jsou zaměstnání.

Rozhovorů se zúčastnilo 7 manažerů. Informace o jednotlivých respondentech shrnuje následující Tabulka 4-17.

Respondent	Zaměření organizace	Počet zaměstnanců	Pozice	Pohlaví	Vzdělání
R1	Informační a komunikační technologie	250 a více	Nižší management	Muž	Vysokoškolské
R2	Poradenská činnost	250 a více	Vrcholový management	Žena	Vysokoškolské
R3	Mediální agentura	20-99	Nižší management	Muž	Vysokoškolské
R4	Finančnictví a pojišťovnictví	250 a více	Nižší management	Muž	Středoškolské
R5	Informační a komunikační technologie	250 a více	Nižší management	Muž	Vysokoškolské
R6	Informační a komunikační technologie	250 a více	Nižší management	Muž	Vysokoškolské
R7	Informační a komunikační technologie	250 a více	Nižší management	Muž	Středoškolské

Tabulka 4-17 Charakteristika respondentů - rozhovory (vlastní zpracování, 2013)

Zkrácený záznam odpovědí jednotlivých respondentů je uveden v přílohách (Příloha G.2).

4.4.1 Rozdíl mezi pojmy znalost a informace

Na začátku rozhovoru, byli respondenti požádáni, aby uvedli, jak rozlišují mezi pojmy informace a znalost. Všichni respondenti uvedli, že mezi pojmy rozlišují. Znalost charakterizovali např. „jako poznání, určitou schopnost, která dává nositeli možnost pracovat s informacemi či jako proces.“ Jeden respondent uvedl, že dle jeho názoru se znalost nabývá v čase (R2). Respondent R7 se domnívá, že znalost se získává primárně (osobně) empiricky.

Uvedená vymezení v podstatě odpovídají některým definicím uvedeným v teoretické části práce (van der Spek a Spijkervet, 2005; Liebowitz a Beckman, 1998). Jeden z respondentů se domnívá, že vyšším stupněm znalosti je dovednost. Další uvedl hierarchické uspořádání data – informace – znalosti, tak jak ho uvádí např. Tobin (1996).

4.4.2 Význam sdílení znalostí mezi zaměstnanci

Respondenti se shodli i na významu sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Doplnili, že je důležité především sdílení znalostí napříč organizací (R1, R2). Jeden z respondentů (R1) uvedl, že nejde o sdílení znalostí, které jsou si obsahově blízké, ale především o sdílení znalostí mezi odlišnými oblastmi, např. mezi divizemi.

Další respondent (R5) uvedl, že sdílení znalostí je klíčové, pokud se správně využívá. Další respondent upozornil také na problém kontinuity znalostí²⁹ (R4). Význam sdílení vidí mimo jiné v udržení klíčových znalostí i v případě obměny pracovního týmu.

Respondentům byl dále vysvětlen rozdíl mezi explicitními a tacitními znalostmi. I když byla většině respondentů tato terminologie neznámá, připustili, že aniž používají pro různé kategorie znalostí odlišná pojmenování, užívají pro jejich sdílení různé nástroje.

Respondenti (mimo R2, který uvedl, že tacitní považuje za významnější) se shodli, že význam explicitních a tacitních znalostí je v jejich oborech přibližně stejný. Respondent R7 uvedl, že záleží na pracovní pozici. Jako příklad zmínil pozici techniků, na které dle jeho názoru jasně převládá potřeba tacitních znalostí.

Respondenti shodně uváděli, že explicitní znalosti vytvářejí základ, který je mnohdy dostatečný k výkonu dané práce na určité bazální úrovni. Tacitní znalosti jsou však nezbytné k úspěchu v daném oboru, posouvají tedy odvedenou práci na kvalitativně odlišnou úroveň.

4.4.3 Strategie pro oblast sdílení znalostí

Jasně vymezenou strategií sdílení znalostí připustil pouze respondent R2. Respondent R1 uvedl, že určitá strategie sice existuje, ale příliš nefunguje. Respondent R7, také připustil, určitou formu strategie. Uvedl, že i když koncepce není propracována procesně do podrobností, víceméně funguje.

Ostatní respondenti na přímou otázku na strategii pro oblast sdílení znalostí nejprve odpověděli negativně. V průběhu rozhovoru se však ukázalo, že určité prvky strategie

²⁹ Jedna z podoblastí znalostního managementu nazývaná retence (někdy též kontinuita) znalostí se zabývá případy, kdy znalostní pracovníci s klíčovými znalostmi po dlouhodobém pracovním poměru opouštějí organizaci (Levy, 2011).

pro oblast sdílení znalostí mají, alespoň v minimální míře, implementovány všechny organizace.

Všechny organizace mají určitou formu znalostní báze. Ve většině organizací (mimo R2, R7) jsou však s jejím využíváním značné problémy. Ty spočívají jak v její aktualizaci, tak v jejím následném využívání.

Respondenti se nedokázali shodnout, zda má být aktualizace báze povinností. Respondent R3 uvedl, že v případě, že neexistuje osobní odpovědnost, báze se doplňovat nebude. Aktivita zaměstnanců, je dle jeho názoru, v tomto směru vždy patrná jen tehdy, když se na kontrolu příspěvků zaměří vrcholové vedení organizace. Další z respondentů (R4) však uvedl zkušenost své organizace z dob, kdy aktualizování báze bylo povinné. Dle jeho slov pak zaměstnanci zahlcovali bázi banálními, někdy i nesmyslnými, poznatky jen, aby danou povinnost splnili. Připustil však, že po zrušení této povinnosti se báze v podstatě přestala využívat.

Další zmiňovaný problém s bází byla její celková organizace. Někteří respondenti uvedli, že báze je sice poměrně aktuální (R1, R3, R5, R6), nicméně vyhledávání v ní je tak komplikované, že je v podstatě nevyužívaná.

Většina respondentů uvedla, že jejich organizace má pro klíčové oblasti znalostí vytvořeny platformy (R1, R3, R5, R6, R7), které by se měly zabývat jejich rozvojem. Jeden z respondentů uvedl, že účast v těchto platformách je na dobrovolné bázi (R1), odpovídají tedy svou povahou praktickým komunitám. Ostatní uváděli, že účast v nich se týká především zaměstnanců ve vedoucích pozicích (R3, R5, R6). Jeden z respondentů vyjádřil názor, že platformy považuje spíše za diskusní kluby bez hmatatelných výstupů. Na další problém s platformami poukázal respondent R1. Ten uvedl, že platformy sice danou oblast znalostí rozvíjí, nicméně dané poznatky se v rámci organizace nešíří. Užitek z této aktivity mají tedy pouze členové platformy. Dochází také ke znovu objevování téhož³⁰.

Respondent (R2) z organizace, kde je sdílení znalostí věnována značná pozornost, uvedl, že znalostní management považuje za výrazné téma. Je mu proto věnována

³⁰ Prevence znovu objevování téhož je jeden z možných přínosů dobře fungujících praktických komunit v organizaci (Wenger, McDermott a Snyder, 2002; Gammelmark, 2006).

i značná část intranetu organizace, kde jsou uvedeny všechny potřebné informace, od obecných pojmů až po zodpovědnosti za jednotlivé oblasti. Doplnil, že na sdílení znalostí je kladen důraz na všech úrovních.

V organizaci existují přímo pozice znalostních koordinátorů a znalostních manažerů, kteří jsou za tuto oblast zodpovědní. Osoby zodpovědné za znalostní management v jednotlivých funkcích, mají za úkol i organizaci jednotlivých aktivit v této oblasti. Mohou využívat různé nástroje (webináře³¹, centers of expertise, centers of excellence³² focus group atd.). Právě existencí odpovědných osob si lze vysvětlit funkčnost znalostní báze společnosti, která je, dle slov tohoto respondenta, v jejich organizaci hojně využívána.

Organizace dále využívá aplikaci, v níž je ke každému zaměstnanci zaznamenána oblast jeho expertízy, projekty na nichž se podílel atd. Každý zaměstnanec má povinnost aplikaci za svou osobu aktualizovat. V této znalostní mapě mají zaměstnanci možnost vyhledat si podle klíčových slov kolegy, se kterými se mohou poradit o problémech, s nimiž se potýkají. Aplikace dále slouží k sestavování týmů pro řešení jednotlivých projektů. Respondent se domnívá, že to je hlavní důvod, proč je databáze aktualizovaná a využívána.

Ani znalostní mapy nejsou běžně ve zbylých organizacích dostupné. Někteří respondenti uvedli, že se domnívají, že obdobné aplikace existují, má je však k dispozici především personální oddělení, které je využívá při hledání vhodných kandidátů pro obsazování uvolněných či nově vzniklých pozic. Neexistenci znalostní mapy považuje za značný problém např. respondent R1. Ten uvedl, že je velice obtížné vyhledat v organizaci zaměstnance s klíčovou znalostí. Respondent R3 uvedl, že význam znalostní mapy stoupá s velikostí organizace. Nejprve uvedl, že z tohoto

³¹ Webinář je nástroj, který je schopen přenášet video, audio a obrázky, také umožňuje uživatelům sdílet aplikace a používat tabuli. Jeho cílem je obousměrná výměna informací v reálném čase (Wang a Hsu, 2008).

³² Adenfelt a Lagerström (2006) je definují jako organizační jednotky (příp. dceřiné organizace), které se zabývají rozvojem znalostí, často v interakci se zákazníky, dodavateli a dalšími subjekty a následně tyto znalosti sdílejí s dalšími částmi organizace (příp. dalšími organizacemi).

důvodu není pro jeho organizaci bezpodmínečně nutná. Následně však připustil, že přesně nezná oblast expertízy všech kolegů.

Respondent R2 uvedl, že procesy v oblasti sdílení znalostí jsou v jeho organizaci propojeny na lokální (Česká republika), regionální (střední Evropa) i globální úrovni (celosvětově). Ostatní respondenti, kteří jsou také zaměstnanci nadnárodních organizací, uvedli, že propojení v oblasti sdílení znalostí na mezinárodní úrovni nefunguje. Uvedli také, že nadnárodní mateřské společnosti nijak výrazně do této oblasti nezasahují.

Ve všech organizacích probíhá záměrné přiřazování méně zkušených zaměstnanců ke zkušeným kolegům, od kterých by měli získat především tacitní znalosti. Tento nástroj využívají všichni dotazovaní vedoucí pracovníci, ať už jim to ukládá strategie znalostního managementu (R1, R2), personální oddělení (R3, R5, R6) nebo se jedná jen o jejich vlastní iniciativu (R4), která není nikým doporučována ani koordinována.

V organizaci, kde je znalostní strategie jasně stanovena, je tento proces rozdělen na několik úrovní. V případě již zapracovaných zaměstnanců se jedná o dvě úrovně (projektový manažer, „counselor“ – pomáhá koordinovat komplexní rozvoj daného pracovníka), v případě nově příchozích přibývá ještě úroveň třetí („buddy“ – pomáhá s aklimatací nově příchozího pracovníka). V této organizaci také probíhá kontrola tohoto procesu formou zpětné vazby jak od zkušených zaměstnanců, tak od jim přiřazených méně zkušených pracovníků.

Ostatní respondenti také připustili, že tento proces monitorují, i když k tomu většinou nepoužívají žádné formální nástroje.

4.4.4 Talentování jedinci a respektování odborníci v oboru

Respondent R5 zpochybnil význam vyzdvihování talentovaných jedinců či respektovaných odborníků. Uvedl, že v jejich organizaci dříve tato snaha existovala. Dle jeho zkušenosti, to však namísto motivace k lepším výkonům u ostatních zaměstnanců vedlo spíše k demotivaci. Na druhou stranu však význam vzorů nezpochybňuje. Domnívá se však, že by si každý zaměstnanec měl najít svůj vlastní vzor. Ideálně by mu měl jít příkladem jeho přímý nadřízený.

Respondent R7 naopak uvedl, že strategii vyzdvihování konkrétních jmen zaměstnanců, kteří vynikají, používají a chápou ji jako jasný stimulační prostředek pro ostatní zaměstnance.

Další vedoucí pracovník (R4) uvedl, že sice určitá síť vytipovaných talentovaných zaměstnanců v organizaci existuje, ale pracuje se s nimi jen pro potřeby obsazování významných pozic v organizaci, nikoli za účelem šíření klíčových znalostí.

Respondent R3 zmínil, že jeho organizace zvažuje vytvoření sítě „znalostních šampiónů“. Měli by to být zaměstnanci, kteří by vynikali v určité oblasti znalostí, jež je pro organizaci klíčová. Část pracovní doby těchto „šampiónů“ by byla přímo alokována pro předávání znalostí ostatním kolegům. Co se týče zaměstnávání respektovaných odborníků, respondent uvedl, že je v současnosti příliš drahé. Proto je organizace angažuje pouze na realizaci workshopů. Potvrdil také, že jejich význam pro inspiraci zaměstnanců je značný.

4.4.5 Role přímého nadřízeného v procesu sdílení znalostí

Respondenti (R1, R4, R5, R6, R7) uváděli, že roli přímého nadřízeného vidí především v nastavení takové atmosféry v pracovní skupině, ve které sdílení znalostí je naprosto přirozenou součástí plnění úkolů. Dále uvedli, že je nutné, aby tyto aktivity vedoucí neustále podněcoval např. formou pravidelných porad, při kterých jednotliví členové pracovní skupiny referují o problémech, s nimiž se setkali.

Jeden z respondentů (R4) uvedl, že před nedávnou dobou byl zatížen velkým množstvím úkolů, na nichž přímo nespolečně pracoval se svým týmem. Neměl tedy ani čas věnovat se poradám a komunikovat se svými podřízenými. Přibližně po dvou měsících, zjistil, že se atmosféra v jeho týmu rapidně změnila, a že jeho pasivita měla dopad i na úroveň komunikace a sdílení mezi jeho podřízenými.

Další respondenti (R1, R4, R5), přikládají značný význam příkladu, který dává přímý nadřízený svým podřízeným. Uvedli, že důležitý je především přístup „otevřených dveří“. Svým podřízeným zdůrazňují, že za nimi mohou kdykoli přijít konzultovat jakýkoli problém, s nímž se setkají. Domnívají se, že tento přístup má vliv i na to, jak k sobě přistupují jejich podřízení navzájem.

4.4.6 Stimulace ke sdílení znalostí

Většina respondentů připouštěla existenci určitých stimulačních mechanismů. Manažeři se shodli na tom, že aktivitu v oblasti sdílení znalostí zohledňují v hodnocení jednotlivých pracovníků, ale že zároveň nepatří k hlavním kritériím hodnocení. Na významu pak nabývá v případě, že by měl zaměstnanec postoupit na vedoucí pozici. Z rozhovorů např. vyplynulo, že ve většině organizací platí ať psané či nepsané pravidlo, že kdo neprokáže schopnosti sdílet své znalosti, nemůže postoupit na vedoucí pozici. Respondenti často uváděli, že kdo si nevychová svého nástupce, nemůže se posunout dál.

Dva respondenti (R3, R4) uvedli, že hlavní stimulací ke sdílení znalostí v případě zkušených pracovníků, je skutečnost, že pokud své znalosti předají méně zkušeným pracovníkům, mohou jim následně usnadnit jejich vlastní práci. Jeden z vedoucích (R4) uvedl, že přiděluje záměrně zkušeným pracovníkům takové množství práce, které nemohou zvládnout samy. Jsou tedy nuceni předat své znalosti méně zkušeným kolegům.

Existenci specifických odměn za aktivitu v oblasti sdílení znalostí však nezmínil žádný z dotazovaných. Někteří respondenti (R3, R4) však uvedli, že se v jejich organizacích uvažuje o zavedení odměn např. za významný příspěvek k rozšíření znalostní báze.

4.4.7 Tendence zaměstnanců chránit si své znalosti

Všichni respondenti uvedli, že se setkali u svých kolegů s tendencí chránit si své znalosti. Podle jejich zkušeností se tato tendence projevuje především u zkušenějších zaměstnanců, kde vzniká obava, že by ten, komu předají své znalosti, mohl být upřednostněn v případě povýšení.

Jeden z vedoucích pracovníků (R4) uvedl, že aby zabránil tomu to druhu uvažování na straně zkušených kolegů, snaží se v případě povýšení zohledňovat i princip seniority, a pokud je to možné, přiřazovat nejméně zkušené členy týmu k těm nejzkušenějším, kde pak tato obava přirozeně odpadá.

Nejradikálnější názor prezentoval respondent R7. Uvedl, že prvním krokem je osobní pohovor se zaměstnancem, který nechce sdílet své znalosti. Nejprve se mu snaží vysvětlit souvislosti a zkouší pomocí stimulů změnit jeho postoj. Pokud se však jeho

přístup nezmění, považuje respondent R7 za efektivnější s pracovníkem dále nespolupracovat. Uvedl, že se v jeho organizaci jednoznačně osvědčila týmověji zaměřená organizace práce, nežli nestabilní výkon postavený na silných individualitách.

V této souvislosti také respondenti (R1, R3, R4) často poukazovali na časovou náročnost sdílení znalostí. Respondenti uváděli, že jedinec, který je držitelem klíčových znalostí by mohl většinu své pracovní doby strávit jejich předáváním. Problém však vidí v plné vytíženosti jednotlivých zaměstnanců (především těch, kteří mají klíčové znalosti).

V důsledku přetrvávající hospodářské krize vzniká výrazný tlak na ceny nabízených produktů (R3, R4, R5, R6). To následně vede ke snižování počtu zaměstnanců a zvýšenému tlaku na produktivitu práce. Zaměstnanci tak mají méně času na to, aby mohli pomáhat ostatním. Navíc u nich stoupá tendence chránit si své znalosti, vzhledem k obavě ze ztráty pracovního místa (R3). Na druhou stranu jeden z respondentů (R4) uvedl, že nejistota místa může sice ovlivnit ochotu sdílet, ale pokud daný zaměstnanec nesdílí, nemůže být efektivní. V případě, že se o své znalosti nebude chtít dělit, nebudou s ním sdílet ani ostatní, což omezí jeho vlastní výkonnost.

Dopad krize zmiňovalo 5 ze 7 respondentů. Manažeři ho dokladovali i výrazným omezením rozpočtů na oblast vzdělávání. Jeden z nich uvedl, že se v současnosti pohybují na polovině rozpočtu z období před krizí, a to už byl rozpočet poměrně výrazně navýšen oproti předešlému roku.

4.4.8 Iniciativa v oblasti sdílení znalostí

Respondenti se shodli na tom, že není možné ponechat aktivitu v oblasti sdílení znalostí jen na zaměstnancích. Manažer R3 uvedl, že je nutné jasně stanovovat cíle shora i pro tuto oblast a plnění těchto cílů průběžně kontrolovat. Uvedl, že má zkušenost, že úkol, který není pevně dán (nejlépe písemně) a nejsou pro něj stanoveny kontrolní body, zaměstnanci okamžitě odsouvají. Obdobný názor zastává i respondent R7, který se domnívá, že iniciativa by měla vzejít z řad nižšího a středního managementu.

Další respondent (R4) uvedl, že není možné nechat sdílení jen na lidech, jelikož pak aktivita v této oblasti upadá. Zaměstnanci se budou soustředit jen na odvedení

své práce, proto je potřeba neustále připomínat nutnost sdílení znalostí a upozorňovat na zaměstnance, kteří v této oblasti nějak vynikají.

Ostatní respondenti se přikláněli spíše k názoru, že je lepší pokud primární impuls vychází od samotných zaměstnanců. Organizace by jim měla poskytnout podporu formou prostoru a času, případně určitých odměn.

Respondenti také uváděli, že iniciativa v oblasti sdílení znalostí je značně individuální (R1, R2, R4, R5). Někteří zaměstnanci považují sdílení za naprosto přirozené, spontánně se s kolegy dělí o své poznatky. Některé je zase naopak potřeba neustále stimulovat.

4.4.9 Praktické komunity

Téměř všichni (mimo R4) respondenti si byli vědomi nějaké praktické komunity ve své organizaci. Většinou je popisovali jako neformální skupiny, které nemají žádnou zásadní podporu ze strany organizace. Jeden z respondentů (R3) uvedl, že organizace je podporuje pravidelným pořádáním neformálních akcí.

Další respondenti (R5, R6) vidí důvod malé podpory těchto skupin především v obtížné kvantifikovatelnosti jejich přínosů. Proto se k těmto aktivitám staví střední management zdrženlivě. Jeden z manažerů (R5) uvedl, že střední management vidí tuto aktivitu rád. Dokonce se do ní občas zapojuje, ale preferoval by, kdyby se jí zaměstnanci věnovali ve svém volném čase. V současné době úspor nechce vedení investovat do aktivit, které negenerují příjem.

Dva respondenti (R5, R6) uvedli, že se do těchto komunit snaží začlenit i zaměstnance svých zákazníků, což považují za klíčový přínos tohoto nástroje. Pokud by totiž tato setkání byla formálnější, bylo by obtížné do nich začlenit zaměstnance jiných organizací.

Respondenti R1 a R2 uvedli, že mají zkušenost s podporou virtuálních praktických komunit³³. V organizaci, v níž je zaměstnán respondent R2, zavedli speciální virtuální prostor na bázi sociálních sítí. Tam mají zaměstnanci možnost sami vyvěšovat témata,

³³ Virtuální praktické komunity jsou skupiny lidí, kteří sdílejí společný zájem, a kteří komunikují především prostřednictvím elektronických komunikačních prostředků (Hsiu-Fen, 2007).

kteřá je zajímavá. Síť funguje na bázi diskusních fór, pokud je nějaké téma zajímavé, tak se utváří užší tematické skupiny za účelem vyřešení problému nebo rozvoje nápadu. Tato firemní síť funguje na mezinárodní úrovni.

Respondent R1 uvedl, že virtuální komunity fungovaly jako doplněk ke klasickým komunitám. Postupně však zanikly. Což má za následek, že více zaměstnanců řeší stejné úlohy, aniž by spolupracovali.

4.4.10 Zhodnocení výsledků rozhovorů s vedoucími pracovníky

V rámci rozhovorů se potvrdil význam sdílení znalostí ve sledovaných oborech, který byl indikován již na základě dotazníkového šetření. Respondenti dále potvrdili důležitost tacitních znalostí, které je dle Mládkové (2004) možné v organizaci předávat pomocí vyprávění příběhů, metod založených na učňovství nebo prostřednictvím praktických komunit.

Z výše uvedeného lze usuzovat, že prostor pro uplatnění praktických komunit je ve sledovaných oborech značný. Z výpovědí respondentů však vyplynulo, že se pro tyto účely využívají především metody založené na učňovství.

Respondenti se shodli na významu znalostní strategie, která pomáhá zajistit sdílení znalostí napříč organizační strukturou. Právě to je dle některých respondentů klíčové pro tvorbu konkurenční výhody organizace. O nutnosti určité koordinace oblasti sdílení znalostí svědčí i nižší účinnost některých nástrojů (především znalostní báze) v organizacích, kde není strategie jasně vymezena.

Respondenti zastávají shodný názor i v případě role přímého nadřízeného. Tu chápou jako klíčovou. Domnívají se, že by měl především vytvořit takovou atmosféru, v níž je sdílení znalostí chápáno jako zcela přirozený způsob řešení pracovních úkolů. Dále uváděli, že významný je i příklad, který v této oblasti dává přímý nadřízený svým podřízeným.

Respondenti se domnívají, že sdílení znalostí by mělo být podporováno spíše formou pozitivních stimulů. Neteří respondenti však také doporučovali jasné stanovení cílů pro tuto oblast a také poměrně striktní kontrolu jejich plnění. Zde je třeba zvážit stanovisko, které prezentují např. Krogh, Ichijo a Nonaka (2000). Ti se domnívají, že manažeři by měli podporovat vytváření znalostí, spíš než se ho snažit kontrolovat.

Respondenti se domnívají, že by tato aktivita měla být u zaměstnanců podporována (poskytnutí času, prostoru a zdrojů). Někteří však také zmínili, že v současné době panuje určitá nedůvěra středního managementu (rozhoduje o finanční podpoře) k aktivitám, jejichž přínos nelze kvantifikovat.

Je nepopiratelné, že kvantifikace přínosů je obtížná i v případě vzdělávacích programů, tím spíše v případě sdílení tacitních znalostí. Tato kvantifikace však není nemožná. Stejně jako existují metody pro hodnocení a kvantifikaci přínosů vzdělávacích programů³⁴, existují i metody pro určení přínosu sdílení znalostí. Lee a Ahn (2006) uvádějí jak metody pro hodnocení individuálního tak skupinového přínosu v této oblasti.

³⁴ Phillips (2003) nebo Kirkpatrick a Kirkpatrick (2009)

5 Diskuse a doporučení

Z dotazníkového šetření zaměřeného na vedoucí pracovníky vyplynulo, že prostor pro uplatnění praktických komunit ve zkoumaných oborech je značný (viz kapitola 4.2.4). Manažeři dále vyjádřili v téměř 70 % přesvědčení, že má smysl provádět v organizaci změny některých faktorů, aby se tak docílilo zlepšení v oblasti sdílení znalostí. Obdobné poznatky vyplynuly i z rozhovorů, které byly s vedoucími pracovníky realizovány.

Při srovnání hodnocení zkoumaných faktorů ze strany manažerů, lze konstatovat, že vedoucí pracovníci přisuzovali nejvyšší vliv Vedení příkladem, což se potvrdilo i v rámci vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Shodu lze nalézt i v případě nižšího dopadu Organizační struktury.

Všem ostatním faktorům vedoucí pracovníci přisuzovali velký vliv, což se nepotvrdilo v případě Specifických aplikací pro podporu sdílení znalostí a především v případě Aplikací pro asynchronní komunikaci, u nichž nebyla prokázána souvislost s rozvoje praktických komunit.

Na základě provedených analýz byla stanovena doporučení pro organizace, které chtějí vytvořit vhodné prostředí pro rozvoj praktických komunit. Jak ukazuje Obrázek 5-1 jednotlivá doporučení mají různou prioritu, která je odvozena z intenzity závislosti³⁵ (Příloha F.4) mezi jednotlivými proměnnými a rozvojem praktické komunity. Doporučení byla dále kategorizována na základě odpovědnosti za jejich naplnění (přímý nadřízený resp. vyšší úrovně managementu) a také vlivu na šíření znalostí v rámci organizace jako celku. Stanovená doporučení jsou podrobně rozebrána v následujícím textu.

³⁵ Síla závislosti > 0,3 – vysoká priorita

Síla závislosti > 0,2 – střední priorita

Síla závislosti > 0,1 – nízká priorita

		Odpovědnost		
		Nižší management	Spolupráce	Vyšší úroveň managementu
Priorita	Vysoká	Využívat sdílení znalostí jako prostředek pro plnění každodenních úkolů. Zaměřit se na intelektuální stimulaci.	Zaměřit se na rozvoj a práci s talentovanými jedinci v podniku.	Jasně stanovit strategii pro oblast sdílení znalostí.
	Střední	Poskytnou zaměstnancům čas pro sdílení znalostí.	Vytvořit, pravidelně aktualizovat a využívat znalostní bázi. Zajistit pravidelné sdílení znalostí mezi manažery a zaměstnanci.	Zaměstnávat respektované odborníky v daném oboru.
	Nízká	Dbát na kontrolu plnění úkolů v oblasti sdílení znalostí. Zavést využívání sdílených dokumentů.	Zohlednit aktivitu zaměstnance v oblasti sdílení znalostí v hodnocení jeho pracovního výkonu.	Zajistit pravidelnou spolupráci při plnění pracovních úkolů mezi jednotlivými částmi organizace.
		Lokální	Napříč organizací	
Sdílení znalostí				

Obrázek 5-1 Doporučení pro rozvoj praktických komunit v organizaci (vlastní zpracování, 2013)

Závěry provedených šetření jsou ve shodě se závěry, ke kterým dospěli McDermott a O'Dell (2001). Ti uvádějí, že ve všech organizacích, které zkoumali, a které lze považovat za příklady nejlepší praxe v oblasti sdílení znalostí, se sdílení znalostí využívá při řešení pracovních úkolů a je tedy přirozenou součástí každodenní praxe.

Na tom se shodli i respondenti dotazovaní v rámci rozhovorů. Ti uváděli, že se snaží vytvořit, takovou atmosféru, kde je sdílení znalostí přirozenou cestou jak plnit své pracovní povinnosti.

Jako další významný faktor se na základě provedených analýz jeví jasně stanovená strategie pro oblast sdílení znalostí. McDermott a O'Dell (2001) uvádějí, že jasně stanovená strategie pro oblast sdílení znalostí pomáhá propojit tuto oblast s obchodními cíli organizace. V případě, že toto propojení není zcela zřejmé, je velmi obtížné najít a především udržet zaměření praktických komunit na oblasti, které jsou pro organizaci

klíčové. Wenger, McDermott a Snyder (2002) zdůrazňují provázanost aktivit praktických komunit s cíli organizace. Uvádějí, že v případě, že členové komunity znají cíle organizace, vědí na rozvoj, jakých oblastí by se měli zaměřit. Komunity pak mohou být prospěšné, což následně vede k ocenění jejich přínosu a stimuluje to zaměstnance k aktivnější účasti.

Z rozhovorů dále vyplynulo, že komplexní strategie pro oblasti sdílení znalostí je důležitá především pro spolupráci na úrovni organizace jako celku. Respondenti, kteří uvedli, že jejich organizace nemá jasně stanovenou strategii pro tuto oblast, pocítují určité bariéry sdílení mezi jednotlivými týmy či částmi organizace, i přestože se domnívají, že uvnitř jednotlivých pracovní skupiny probíhá sdílení znalostí bez větších problémů.

Ling, Sandhu a Jain (2009) uvádějí, že k nejčastějším nástrojů uplatňovaným v rámci strategie sdílení znalostí patří právě praktické komunity, znalostní sítě, hloubkové retrospektivní diskuse a vyprávění příběhů. Dále doporučují zaměřit se na odměňování za sdílení znalostí, zahrnout výkonnost v této oblasti do hodnocení pracovního výkonu (oboje bude rozebráno níže) a pravidelná školení na témata jako je budování důvěry a spolupráce (team building). Také doporučují, aby se do zmiňovaných aktivit zapojilo i vedení podniku (viz níže).

Z výzkumu mezi manažery vyplynulo, že nejvyužívanějším nástrojem jsou znalostní sítě a praktické komunity. V menší míře jsou pak využívány hloubkové retrospektivní diskuse a vyprávění příběhů.

Jako podstatné se na základě výzkumu ukázalo zaměření se na práci s talentovanými jedinci v organizaci. Talent management bývá považována za významný pro úspěch organizace a tvorbu její konkurenční výhody (Iles, Chuai a Preece, 2009). Lze ho definovat jako strategické činnosti a procesy, které se týkají:

- systematické identifikace klíčových pozic, jež různým způsobem přispívají k udržitelné konkurenční výhodě,
- rozvoje talentovaných jedinců s vysokým potenciálem pro obsazení těchto pozic,

- a rozvoje diferencované architektury lidských zdrojů s cílem usnadnit obsazení těchto pozic (Collings a Mellahi, 2009).

Armstrong (2007) uvádí, že pro udržení talentovaných jedinců, je nutno respektovat následující zásady:

- Nabídnout zaměstnanci zajímavou a hodnotnou práci, která mu umožňuje realizovat se.
- Zajistit příležitosti pro osobní rozvoj a profesní růst.
- Respektovat hranice a zajišťovat rovnováhu mezi osobním a pracovní životem.
- Zajistit kvalitní pracovní prostředí.
- Poskytnout zaměstnanci pocit uznání.
- Zajistit odpovídající finanční ohodnocení.

Z teorie lze usuzovat na oboustranný vztah mezi rozvoje praktické komunity a retencí talentovaných jedinců. Dle Wengera, McDermotta a Snydera (2002) je jedním z dlouhodobých přínosů praktické komunity pro organizaci právě zvýšená retence talentovaných zaměstnanců. Na druhou stranu však talentovaní jedinci podněcují činnost komunity a svým zájmem o vlastní rozvoj inspirují ostatní zaměstnance. Pokud je organizace nedokáže udržet, logicky to omezuje činnost praktických komunit.

Poslední z doporučení s vysokou prioritou se týká vedoucích pracovníků. Bass (1990) stanovil čtyři znaky transformačního vůdce (charisma, inspirativní vedení, individualizovanou úctu a intelektuální stimulaci), které jsou blíže popsány v teoretických východiscích výzkumu. Hendrix (2008) se domnívá, že pro činnost praktických komunit jsou nejpodstatnější schopnosti transformačního vedoucího pracovníka v oblasti intelektuální stimulace. Vedoucí pracovníci by se tedy měli zaměřit především na stimulaci podřízených k:

- přemýšlení o komplikovaných problémech novým způsobem,
- přemýšlení o starých problémech novým způsobem,
- a zamyšlení se nad oblastmi, které doposud nikdy nezpochybňovali.

Význam respektovaných odborníků v daném oboru, je obdobný jako v případě talentovaných zaměstnanců. V rámci komunit zastávají roli tzv. správců znalostí. Jejich úkolem je držet krok s vývojem v dané oblasti zájmu a aktualizovat znalostní bázi

komunity (Gammelmark, 2006). Wenger, McDermott a Snyder (2002) uvádějí, že tito jedinci mohou svou účastí v komunitě přimět k participaci nové členy a tak pomoci s jejich rozvojem.

V této souvislosti uvedl jeden z respondentů v rámci rozhovoru, že v současné době poznamenané ekonomickou krizí, se stalo zaměstnávání těchto „expertů“ přílišným luxusem. Jeho společnost v současnosti přešla od jejich trvalého angažování k najímání „expertů“ pouze na realizaci přednášek či workshopů. Uvedl však také, že jejich role v oblasti inspirace ostatních zaměstnanců je obtížně nahraditelná.

Respondenti dále upozorňovali na nebezpečí přílišného přetížení těchto „expertů“, od nichž se ostatní zaměstnanci snaží získat znalosti. Experti pak často nemají čas na plnění vlastních pracovních úkolů.

Význam přístupu manažerů k oblasti sdílení znalostí indikovala teoretická východiska (McDermott a O'Dell, 2001) a zdůrazňovali ho dotazovaní experti, vedoucí pracovníci, s nimiž byly provedeny rozhovory, ale i vedoucí pracovníci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Lze tedy doporučit, aby manažeři pravidelně sdíleli se zaměstnanci své znalosti a šli jim tak příkladem. McDermott a O'Dell (2001, s. 81) se v této souvislosti odkazují na jednoho z respondentů svého výzkumu zaměřeného na překonávání bariér sdílení znalostí. Tento manažer uvedl: *„není to, to co víte, co vám dává moc, ale to, co sdílíte o tom, co víte.“*

O nutnosti poskytnutí dostatku času pro sdílení znalostí resp. účast v praktických komunitách se zmiňuje řada autorů (Collison a Parcell, 2005; Hasanali et al., 2002, Wenger, McDermott a Snyder, 2002). Jako prostředek podpory praktických komunit na pracovišti ho uváděli i manažeři dotazovaní v rámci dotazníkového šetření. Téměř všichni respondenti, kteří se zúčastnili rozhovorů, se na nutnosti poskytnutí času na sdílení znalostí v rámci pracovní doby shodli. Pouze jeden z respondentů uvedl, že má naprosto opačný přístup. Přidělí zaměstnanci, o němž ví, že má potenciál v oblasti sdílení znalostí, tolik pracovních úkolů, že je není schopen zvládnout sám. Ten je následně nucen své znalosti předat mladším kolegům, kteří mu pomáhají dané úkoly splnit. Tento názor je však ojedinělý a obecně lze doporučit opačný postup.

V této souvislosti respondenti v rámci rozhovorů opět zmiňovali dopady hospodářské krize. Ta dle respondentů vytváří tlak na ceny nabízených produktů, což vede

ke snižování počtu zaměstnanců a zvýšenému tlaku na výkonnost jednotlivých pracovníků. Na sdílení znalostí, ale i na ostatní aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zbývá výrazně méně času, než tomu bylo dřív.

Další opatření se týká vytvoření, pravidelného aktualizování a využívání znalostní báze organizace. Tu lze chápat jako specializovanou databázi pro shromažďování, ukládání a vyhledávání znalostí ve formě jednotlivých příspěvků. Shromažďuje poznatky o problémech, s kterými se daná organizace setkala, jejich příčinách a řešeních (Allen, 2010). Dle Allen (2010) má kvalitně vytvořená a spravovaná znalostní báze schopnost překlenout komunikační bariéru mezi jednotlivými útvary v organizaci či snížit čas potřebný k zapracování nových zaměstnanců.

Na základě rozhovorů lze konstatovat, že hlavními problémy spojovanými se znalostní bází, byly její aktuálnost a přehlednost. Jako řešení lze vidět přístup, který v rámci rozhovorů prezentovat jeden z respondentů. Ten uvedl, že je důležité, aby jednotlivým oblastem znalostí v bázi byly přiděleny odpovědné osoby (držitelé klíčových znalostí v dané oblasti), které budou zajišťovat aktuálnost a organizaci poznatků v bázi.

Za překvapivý výsledek lze označit slabou závislost mezi rozvojem praktických komunit a zohledněním aktivity zaměstnance v oblasti sdílení znalostí v hodnocení jeho pracovního výkonu. Částečně může tento výsledek objasnit zkušenost, kterou v rámci rozhovoru zmínil jeden z respondentů. Ten uvedl, že v jeho organizaci existovala dříve povinnost každého zaměstnance přispívat určitým způsobem k rozvoji znalostní báze organizace. To však vedlo k tomu, že zaměstnanci za účelem splnění této povinnosti, zahlcovali databázi mnohdy zcela nesmyslnými poznatky a návrhy. Proto byla tato povinnost zrušena.

Na druhou stranu ze zahraničních zkušeností je zřejmé, že zahrnovat aktivitu v oblasti sdílení znalostí do hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je běžnou praxí. Např. Hansen (et al., 1999) uvádí, že v oblasti poradenství je tato aktivita běžnou součástí hodnocení výkonnosti zaměstnance³⁶ a pomáhá určit výši jeho ročních bonusů. To v rámci realizovaných rozhovorů, potvrdil i respondent z tohoto oboru.

³⁶ V některých sledovaných společnostech tvoří aktivita zaměstnance v oblasti sdílení znalostí až ¼ hodnocení (Hansen et al., 1999).

Dále je zde třeba připomenout, že zaměstnanci obvykle považují své jedinečné znalosti za prostředek k zajištění pozice v organizaci. To je v současnosti umocněno poměrně nepříznivým vývojem na pracovním trhu a tendencí k zeštíhlování organizací. To logicky způsobuje u zaměstnanců zvýšenou nejistotu udržení pracovního místa. Na tento fakt upozorňovali i někteří respondenti v rámci rozhovorů a je zmiňován i v literatuře (Argyris, 1991; Davenport a Prusak, 1998, McDermott a O'Dell, 2001). Kromě toho existují určité přirozené náklady na sdílení znalostí respektive účast v praktických komunitách (čas, energie), proto autoři (Lee, Ahn, 2007) doporučují zohlednit tuto aktivitu jak při individuálním hodnocení tak následném odměňování pracovníků. Proto lze doporučit určitou formu stimulace (hodnocení, odměňování) především v případě zaměstnanců, kteří jsou nositeli znalostí klíčových pro danou organizaci.

I přestože i v případě zajištění pravidelné spolupráce při plnění pracovních úkolů mezi jednotlivými částmi organizace byla zjištěna pouze slabá závislost, nelze tento faktor zcela ignorovat. Jeho význam je především v oblasti šíření znalostí napříč organizačními jednotkami. Obdobně jako je tomu v případě strategie pro oblast sdílení znalostí. Pokud organizace nebude věnovat pozornost navázání osobních kontaktů (formálních, i neformálních) mezi zaměstnanci z různých organizačních jednotek, může jen obtížně dojít k šíření poznatků napříč organizační strukturou, i přesto, že v rámci jednotlivých jednotek budou praktické komunity prosperovat.

Jak bylo uvedeno již výše, výsledky analýz ukázaly na poměrně překvapivou souvislost rozvoje praktických komunit s kontrolou plnění pracovních úkolů a jasně vymezenými vztahy nadřízenosti.

Částečné vysvětlení mohou poskytnout výstupy z polostandardizovaných rozhovorů. Jeden z respondentů uvedl, že z pohledu sdílení znalostí postrádá jejich organizace tzv. znalostní mapu, která by vymezovala oblast expertízy jednotlivých zaměstnanců. Dále uvedl, že jejich organizace, kdysi obdobnou aplikaci měla, nicméně proto, že ji zaměstnanci pravidelně neaktualizovali, stala se v podstatě bezcennou. Na druhou stranu respondent z organizace, kde je oblasti sdílení znalostí věnována značná pozornost, upozornil na to, že pro efektivní sdílení znalostí je právě aktuálnost takové znalostní mapy stěžejní. Z toho důvodu je povinností každého zaměstnance aktualizovat

za svou osobu informace v této aplikaci. Tato povinnost je pravidelně kontrolována a její nesplnění se může projevit i na finančním hodnocení daného pracovníka.

Výsledek v případě jasně vymezených vztahů nadřízenosti lze považovat za diskutabilní. Jak zdůrazňují např. Wenger, McDermott a Snyder (2002) v rámci praktické komunity neplatí žádné vztahy nadřízenosti či podřízenosti, které by vycházeli z hierarchie vztahů v organizaci. Vůdce komunity není dosazován, ale přirozeně se objevuje a jeho úkolem je komunitu usměrňovat nikoli řídit z pozice moci. Stejně tak, je v rozporu s tímto zjištěním i výše popsané doporučení pravidelného sdílení znalostí mezi manažery a jejich podřízenými.

S přihlédnutím k nízké síle zjištěné závislosti i uvedeným zásadám fungování praktických komunit, nelze organizacím, jež chtějí vytvořit vhodné podmínky pro jejich rozvoj, přílišné zdůrazňování vztahů nadřízenosti doporučit.

Poslední doporučení se týká využívání sdílených dokumentů. Ty mohou usnadnit spolupráci mezi členy praktické komunity, ale i dalšími zaměstnanci organizace. Jejich význam lze však vzhledem k zjištěné síle závislosti, považovat za malý.

6 Závěr

V rámci disertační práce byl nejprve teoreticky vymezen koncept praktických komunit a s ním související pojmy (znalostní ekonomika, znalostní management, sdílení znalostí, proces učení se). V teoretické části práce bylo uvedeno několik definic praktických komunit, dále byla věnována pozornost jejich vývoji, typologiím komunit a členství v praktických komunitách. V práci je také vymezena role praktických komunit v organizacích, jejich možné přínosy, ale i náklady spojené s jejich podporou. V neposlední řadě je v teoretické části práce věnován prostor kritice zkoumaného konceptu a možným negativním jevům s ním spojených.

Dále byly na základě sekundárních zdrojů vymezeny potencionální faktory na straně organizace, které mohou ovlivňovat rozvoj praktických komunit. V rámci oblastí Organizační faktory, Vedení, Technologická podpora a Význam sdílení znalostí bylo stanoveno celkem 10 potencionálních faktorů. Jednalo se o Organizační strukturu, Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy, Styl vedení uplatňovaný přímým nadřízeným, Vedení příkladem, Aplikace pro asynchronní komunikaci, Aplikace pro synchronní komunikaci, Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí, E-learning, Význam sdílení znalostí a Soutěživost. Z těchto faktorů byl následně sestaven teoretický model, který byl ověřován v dalších fázích výzkumu.

Pro potřeby empirického ověření byly jednotlivé konstrukty na základě teorie operacionalizovány, tak, aby mohly být měřeny formou souhrnných indikátorů.

Před samotným sběrem primárních dat, byly stanovené faktory konzultovány s odborníky na oblast praktických komunit. Na základě jejich doporučení byly, ty faktory, které označili jako nejméně významné z dalšího výzkumu vyřazeny. Jednalo se o Aplikace pro synchronní komunikaci, E-learning a Soutěživost. Testován byl také konstrukt sestavený pro měření rozvoje praktických komunit.

Primární data byla následně shromážděna prostřednictvím dotazníkového šetření mezi vedoucími pracovníky, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a prostřednictvím série polo-standardizovaných rozhovorů.

Na základě výsledků těchto šetření byl určen prostor pro uplatnění praktických komunit ve zkoumaných organizacích, dále ověřen vytvořený teoretický model a sestaven profil

organizace, která vytváří vhodné prostředí pro rozvoj praktických komunit. Na základě znalosti tohoto profilu byla stanovena doporučení pro organizace, které chtějí vytvářet vhodné prostředí pro rozvoj praktických komunit.

6.1 Teoretický přínos

Za teoretický přínos práce lze považovat teoretické vymezení konceptu praktických komunit, které, v tomto rozsahu a formě doposud nebylo v České republice zpracováno.

Dalším teoretickým přínosem je pak identifikace potencionálních faktorů na straně organizace, které mohou ovlivňovat rozvoj praktických komunit a jejich operacionalizace.

Za hlavní přínos pro oblast teorie lze pak označit ověření teoretického modelu resp. faktorům na straně organizace, jež ovlivňují rozvoj praktických komunit, které v organizaci vznikají.

Na základě vyhodnocení existence resp. síly závislosti mezi zkoumanými faktory a rozvojem praktických komunit, byla shledána závislost v případě organizační struktury, transformačního stylu vedení v případě přímo nadřízeného vedoucího pracovníka, vedení příkladem, specifických aplikací pro podporu sdílení znalostí a významu, který je sdílení znalostí v dané organizaci přisuzován.

Střední resp. malá závislost byla zjištěna v případě transformačního stylu vedení, vedení příkladem a významu, který je sdílení znalostí v dané organizaci přisuzován resp. organizační struktury, příležitostí pro navazování osobního kontaktu s kolegy a specifických aplikací pro podporu sdílení znalostí.

6.2 Praktický přínos

Mezi praktické přínosy práce lze řadit identifikaci prostoru pro uplatnění praktických komunit ve zkoumaných organizacích, který lze na základě názoru dotazovaných vedoucích pracovníků považovat za značný.

Na základě podrobnějšího rozkrytí struktury závislosti mezi jednotlivými proměnnými a rozvojem praktických komunit, byla stanovena doporučení pro organizace, které chtějí zajistit vhodné prostředí pro rozvoj praktických komunit. Ta lze považovat za hlavní přínos práce pro oblast praxe.

Jednotlivým doporučením byla přiřazena různá míra důležitosti na základě síly vztahu dané proměnné a rozvoje praktických komunit. Mezi doporučení s nejvyšší prioritou se řadí nastolení takové atmosféry v pracovních skupinách, která vede k vnímání sdílení znalostí jako zcela přirozeného prostředku k plnění každodenních pracovních úkolů. Jak vyplynulo z rozhovorů realizovaných s vedoucími pracovníky, aby se podařilo této atmosféry dosáhnout, měl by vedoucí pracovník jít svým podřízeným v oblasti sdílení znalostí příkladem. Dále by se dle učiněných poznatků měl zaměřit na jejich intelektuální stimulaci, tak jak ji popisuje Bass (1985) v rámci definice transformačního vůdce.

Na základě výzkumu byl zjištěn pozitivní dopad práce s talentovanými jedinci v organizaci a rozvojem praktických komunit. Právě kolem takových zaměstnanců se mohou praktické komunity v organizacích formovat. Talentovaní jedinci mají také schopnost inspirovat a stimulovat ostatní zaměstnance k vlastnímu rozvoji, kterého mohou dosáhnout právě na základě aktivní účasti v praktické komunitě (Wenger, McDermott a Snyder, 2002).

V neposlední řadě byla zjištěna důležitost jasně formulované strategie pro oblast sdílení znalostí v organizaci. Její význam spočívá především v koordinaci a stimulaci sdílení znalostí napříč organizační strukturou. Právě to označili respondenti jako klíčové pro tvorbu konkurenční výhody organizace. Znalosti vytvořené v jedné praktické komunitě se tak mohou šířit v rámci celé organizace. Je tak možné zamezit znovu objevování týchž poznatků a tedy zefektivnit práci zaměstnanců.

6.3 Možné limitace výzkumu

Jako jednu z limitací výzkumu lze označit možné opominutí některých faktorů na straně organizace, které mohou ovlivnit rozvoj praktických komunit. Nelze také vyloučit vliv faktorů, které byly vyřazeny na základě doporučení odborníků na oblast praktických komunit. S přihlédnutím k přijatelnému rozsahu dotazníku však nebylo možné zkoumat všechny identifikované faktory.

Vzhledem k zaměření studia a již zmíněnému rozsahu dotazníku byl výzkum omezen pouze na faktory na straně organizace. Vzhledem k charakteru praktických komunit lze však důvodně předpokládat, že jejich rozvoj je do značné míry ovlivňován také

osobními charakteristikami jednotlivých členů. Tomu nasvědčují např. výsledky výzkumu faktorů ovlivňující účast zaměstnanců ve virtuálních praktických komunitách, který realizoval Hendrix (2008).

Výsledky výzkumu mohly být také ovlivněny volbou výzkumných metod. Všechny využitě nástroje sběru dat, byly konstruovány tak, aby byla zajištěna reliabilita a validita.

6.4 Další možnosti výzkumu

Mezi možnosti dalšího výzkumu lze řadit ověření faktorů na straně organizace či na straně jedince, které nebyly zkoumány v rámci této disertační práce.

Dále ověření dosažených výsledků na jiném vzorku. Tedy např. realizace stejného výzkumu na vzorku organizací, jejichž zaměstnanci pocítují nižší potřebu získávat nové znalosti. Zde by se pak nabízelo i možné ověření vlivu oboru činnosti, který byl jako jeden z možných faktorů navrhován odborníky na oblast praktických komunit, a který nemohl být s ohledem na volbu populace v rámci tohoto výzkumu ověřen.

Další z faktorů navrhovaných odborníky na oblast praktických komunit byl vliv národní kultury, jeho ověření by bylo možné na základě realizace výzkum v mezinárodním měřítku.

7 Seznam zdrojů

Adenfelt, M., Lagerström, K., (2006). Knowledge development and sharing in multinational corporations: The case of a centers of excellence and a transnational team. *International Business Review*, 15 (4). pp. 381-400.

Aldag, R.J., Stearns, T.M., (1987). *Management. Cincinnati*: South-Western in Bělohávek, F., Košťán, P., Šuleř, O., (2006). *Management. Praha*: Computer press.

Al-Alawi, A.I, Al-Marzooqi, A.Y., Mohammed, Y.F., (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2). pp. 22– 42.

Allen, A., (2010). *A simple guide to creating a knowledge base*. [online]. Available at:
<<http://www.itsmfi.org/files/Simple%20Guide%20to%20Creating%20a%20Knowledge%20Base%20-%20Allen.pdf>> [Accessed 20 October 2012].

Argyris, C., (1977). Double Loop Learning in Organisation. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp. 118-119.

Argyris, C., (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 4(2), pp. 4-15.

Argyris, C., (1998). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Publishing: Boston, pp. 81–108.

Armstrong, M., (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Bass, B.M., (1985). *Lidership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press in Bělohávek, F., Košťán, P., Šuleř, O., (2006). *Management. Praha*: Computer press.

Bass, B.M, Avolio, B.J., (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire*. [online]. Available at:
<www.raf.mod.uk/.../225E12CC_5056_A318_A8540E816A0AB47A.doc> [Accessed 20 October 2012].

Bedrnová, E., Nový, I., (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bersin, J., (2008). *The High Impact Learning Organization*. Oakland: Bersin & Associates.

- Bělohlávek, F., Košťán, P., Šuleř, O., (2006). *Management*. Praha: Computer press.
- Borzillo, S., (2009). Top management sponsorship to guide communities of practice, *Journal of Knowledge Management*, 13(3), pp. 60-72.
- Borzillo, S. et al., (2010). A journey through communities of practice: How and why members move from the periphery to the core, *European Management Journal*, 29(1), pp.25-42.
- Brown, J., Duguid, P., (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organizational Science*, 2(1), pp. 40-57.
- Bryman, A., Bell, E.,(2007). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press, pp. 786.
- Bureš, V., (2007). *Znalostní management a procesy jeho zavádění Průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Cejthamr, V., Dědina, J., (2010). *Management a organizační chování. 2.*, Praha: Grada.
- Cihelský, L., Souček, E., (2009). *Základy statistiky*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
- Collings, D.G., Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4). pp. 304-313.
- Collins, H., *Humans, Machines, and the Structure of Knowledge*. in Ruggles, R., (1997). *Knowledge management Tools*. pp. 145-164. [online] [cit. 2009-07-27]. Available at: <http://books.google.com/books?id=CXgDUMS9fi8C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_navlinks_s> [Accessed 22 July 2009].
- Collison, Ch.; Parcell, G., (2004). *Learning to fly*. Chichester: Capstone Publishing Limited.
- Conlon, T.J., (2004). A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), pp. 283-295.
- Corti, E., Lo Storto, C., (2000). Knowledge creation in small manufacturing firms during product innovation: an empirical analysis of cause-effect relationships among its determinants. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1 (13). pp. 245-63 in Lilleoere, A., Hansen, E.H., (2011). Knowledge-sharing enablers and barriers in

pharmaceutical research and development. *Journal of Knowledge Management*, 15 (1). pp. 53 – 70.

Creswell, J.W., (2009). *Research Design – Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.

ČSÚ, (2012). *Zaměstnaní podle CZ-NACE a věkových skupin v roce 2011 (VŠPS)*. [online]. Available at: <[www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F0003691DD/\\$File/1413124406.xls](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F0003691DD/$File/1413124406.xls)> [Accessed 22 April 2013]

ČSÚ, (2013a). *Zaměstnanci a průměrné mzdy podle odvětví (CZ-NACE)*. [online]. Available at: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA0010UU&&kapitola_id=15> [Accessed 5 February 2013]

ČSÚ, (2013b). *Podíly zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy podle věku a pohlaví*. [online]. Available at: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?&childsel0=1&cislotab=Pra0011UU&kapitola_id=15&str=tabdetail.jsp&voa=tabulka> [Accessed 22 April 2013]

Dalkir, K., (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier: Oxford.

Dang, D., Umemoto, K., (2009). Modeling the development toward the knowledge economy: a national capability approach. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), pp. 359-372.

Davenport, T.H., (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, in Truneček, J. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

Davenport, T. H., Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

De Long, D.W., Fahey, L., (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *Academy of Management Executive*, 14 (4). pp. 113-127.

Drucker, P., (1992). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New Jersey: Transaction Publishers Rutgers.

EIB., (2010). *Supporting the knowledge economy*. Luxembourg: EIB.

- Fontaine, M.F., Millen, D.R., (2004). *Understanding the Benefits and impact of Communities of Practice*. in Hildreth, P., Kimble, Ch., *Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice*. Idea Group Publishing.
- Frost, B., Schoen, S., (2004). *Viable Communities within Organizational Context: Creating and Sustaining Viability in Communities of Practice at Siemens AG* in Hildreth, P., Kimble, Ch., *Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice*. Idea Group Publishing.
- Fuller, A. (2007) *Critiquing Theories of Learning and Communities of Practice*. in Hughes, J., Jewson, N., Unwin, L., *Communities of Practice. Critical Perspectives*, pp.68-82. Routledge: Oxon.
- Fuller, A., et al., (2005). Learning as peripheral participation in communities of practice: a reassessment of key concepts in workplace learning, *British Educational Research Journal*, 31(1), pp. 49-68.
- Gála, L., Pour, J., Toman, P., (2007). *Podniková informatika*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Gammelmark, P., (2006). *HP Community Handbook*. Hewlett-Packard Company, p. 85.
- George, D., Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and Reference* in Gliem, J.A., Gliem, R.R., (2003). *Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*. [online]. Available at: <nf.vse.cz/wp-content/.../fewpp_wawrosz_mereni.pdf> [Accessed 20 October 2012].
- Gill, J., Johnson, P.,(1998). *Research Methods for Managers*. London, Paul Chapman Ltd. in Molnár, Z., (2006). *Úvod do základů vědecké práce*. [online] Available at: <people.fsv.cvut.cz/~dlaskpet/Help/ZakladyVedeckePrace.doc> [Accessed 31 January 2011].
- Gongla, P., Rizzuto, C.R., (2001). Evolving communities of practice: IBM Global Services experience. *IBM systems journal* [online]. Available at: <http://researchweb.watson.ibm.com/journal/sj/404/gongla.html> [Accessed 25 March 2009].
- Goold, M., (2005). Making Peer Groups Effective: Lessons from BP's Experiences. *LRP journal*. [online]. Available at: <http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Making%20Peer%20Groups%20Effective%3A%20Lessons%20from%20BPs%20Experiences/\$File/LRP_Making%20Peer%20Groups%20Effective%20BP.pdf> [Accessed 29 July 2009].

- Gore, E., Mazzini, M. V., (2003). Aprendizaje colectivo y Capacitación Laboral. El XIII Congreso de Capacitación y Desarrollo. [online]. Available at: <<http://www.udesa.edu.ar/files/escedu/Aprendizaje%20colectivo%20y%20Capacitaci%C3%B3n%20Laboral.pdf>> [Accessed 25 March 2011]
- Graziano, A. M., Raulin, M.L., (1993). *Research Methods*. New York: HarpersCollins in Tharenou, P., Donohue, R., Cooper, B., (2007). *Management Research Methods*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 338.
- Gupta, A.K., Govindarajan, V., 2000. Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*. pp. 71-80.
- Handy, Ch.B., (1985). *Understanding Organization*. Penguin.
- Hansen, M.T., (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly* 44 (1), pp. 82–111 in Lee, D., Ahn, J., (2006). Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. *European Journal of Operational Research*, 180 (2007). pp. 938–956.
- Hasanali, F., et al., (2002). *Communities of Practice*. Houston: APQC.
- Harzing, A., (1997). Response Rates in International Mail Surveys: Results of 22-Country study. *International Business Review*, 6 (6). pp. 641-665.
- Hebák, P., et al., (2007). *Vícerozměrné statistické metody (3)*. Praha: Informatorium.
- Hendrix, D.M., (2008). *Factors Influencing Participation in Global Online Communities of practice*. Phoenix: University of Phoenix.
- Hodkinson, P., (2004). Research as a form of work: expertise, community and methodological objectivity. *British Educational Research Journal*, 30(1), pp. 9-26.
- Hodkinson, P., Hodkinson, H., (2003). Individuals, Communities of Practice and the Policy Context: school-teachers learning in their workplace. *Studies in Continuing Education*, 25(1), pp. 3-21.
- Hrach, K., Mihola, J., (2006). *Metodicke pristupy ke konstrukci souhrnnych ukazatelů*. [online]. Available at: <nf.vse.cz/wp-content/.../fewpp_wawrosz_mereni.pdf> [Accessed 20 October 2012].
- Humphreys, J.H., Einstein, W.O., (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, 41(1). pp. 85 – 95.

- Hsiu-Fen, L., (2007). The role of online and offline features in sustaining virtual communities: an empirical study, *Internet Research*, Vol. 17 No. 2, pp. 119-38 in Reznik-Zellen, R., Adamick, J., (2012). Supporting virtual communities through disciplinary repository development", *Library Hi Tech*, Vol. 30 Iss: 2, pp. 275 – 290.
- Chivers, Ch., (2011). Supporting informal learning by traders in investment banks. *Journal of European Industrial Training*, 35(2), pp. 154-175.
- Iles, P., Chuai, X., Preece, D., (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45 (2). pp. 179-189.
- Ives, W., Torrey, B., Gordon, C. (2000). Knowledge sharing is a human behavior in Australia. *Knowledge Management Research & Practice*, 1 (2). pp. 86-95 in Riege, A., (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3). pp. 18 – 35.
- Jandourek, J. (2000). *Průvodce sociologií*. Praha: Grada Publishing, pp. 208.
- Jewson, N. (2007). Cultivating network analysis. Rethinking the concept of 'community' within 'communities of practice', in Hughes, J., Jewson, N., Unwin, L., *Communities of Practice. Critical Perspectives*. Routledge: Oxon, pp. 68-82.
- Kelleher, M., (2002). Sponsoring Communities of Practice: An innovative approach to delivering public policy. *Learning Futures Ltd* [online]. Available at: <http://www.learningfutures.co.uk/LFdocs/MKelleher_31-10-02_17-38-54.pdf> [Accessed 5 February 2009].
- Kim, D., (1993). The Link between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, pp.37-50 in Ticha, I., (2005). *Učící se organizace*, Praha: Alfa Publishing s.r.o.
- Kirkpatrick, J.J., Kirkpatrick, R.D., (2009). *How to Measure Training Results*. New York: McGraw-Hill.
- Konrádová, L., (2009). *Korespondenční analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Kozel, R., et al., (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada.
- Kubátová, H., (2006). *Metodologie sociologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v olomouci, pp. 197.

- Lahti, R.K., and Beyerlein, M.M., (2000). Knowledge transfer and management consulting: a look at 'the firm', *Business Horizons*, 43(1), pp. 65-74.
- Lánský, M., (2006). *Metody vědecké práce* [online]. Pardubice: Univerzita Pardubice. Available at: <http://genesis.upce.cz/priloha/kdi-vyukametod_ved_prace2> [Accessed 26 December 2008].
- Lave, J., Wenger, E., (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Lee, D., Ahn, J., (2006). Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. *European Journal of Operational Research*, 180 (2007). pp. 938–956.
- Lesser, E.; Prusak, L., (1999). Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. *ehrCentral* [online]. Available at: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Cop_-_Social_Capital_-_Org_K.pdf>1999 [Accessed 25 July 2009].
- Lesser, E.L., Storck, J., (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM SYSTEMS JOURNAL* [online]. Available at: <<http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/lesser.pdf>> [Accessed 2 January 2009].
- Levy, M., (2011). Knowledge retention: minimizing organizational business loss, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 Iss: 4, pp.582 - 600
- Lev, B., (2001). *Intangibles – management, measurement, and reporting*. Washington DC: Brooking Institute Press in Dalkir, K., (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier: Oxford.
- Levin, D.Z., Cross, R., (2004). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50 (11). pp. 1477-90 in Lilleoere, A., Hansen, E.H., (2011). Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development. *Journal of Knowledge Management*, 15 (1). pp. 53 – 70.
- Liebowitz, J., Beckman, T., (1998). *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know* [online]. CRC Press. Available at: <http://books.google.com/books?id=7ieJgkZ55RkC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_navlinks_s>. [Accessed 27 July 2009].
- Ling, Ch.W., Sandhu, M.S., Jain, K.K., (2009). Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. *Journal of Workplace Learning*, 21(2), pp. 125-142.

Liu, W., Zhu, R., Yang, Y., (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), pp. 189.

Machlup, F., (1962). *Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press in Drucker, P., (1992). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New Jersey: Transaction Publishers Rutgers.

Martin, J. (2009). *Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd.

McDermott, R., (1999a). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), pp. 103-17.

McDermott, R., (1999b). Nurturing Three Dimensionl Communities of practice: How to get the most out of human network. *The Dimensions of Community* [online]. Available at: <http://www.impactalliance.org/file_download.php?location=S_U&filename=10143108940COPDimensions.pdf> [Accessed 20 January 2010].

McDermott, R., (2000a). Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice. *IHRIM Journal*, 4(1), pp. 19-26.

McDermott, R., (2000b). Community Development as a Natural Step: Five Stage of Community development. *Knowledge Management Review*, November/December(5), pp. 6-9.

McDermott, R., O'Dell, C., (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1). pp. 76 – 8.

McLaughlin, S., Paton, R.A., Macbeth, D.K., (2008). Barrier impact on organizational learning within complex organizations. *Journal of Knowledge Management*, 12 (2). pp. 107-23.

McKinsey & Company (2012). *Využití plného potenciálu žen v české ekonomice*. Available at: < http://mckinsey.cz/images/women_matter_CJ.pdf> [Accessed 20 June 2013]

McNally, J., Blake, A., Reid, A., (2009). The informal learning of new teachers in school. *Journal of Workplace Learning*, 21(4), pp. 322-333.

Median (2012). *Market Medeia Lifestyle*. Median s.r.o.

Media guru (2012). *MML-TGI*. [online]. Available at: <<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/mml-tgi>> [Accessed 20 October 2012]

- Mládková, L., (2006). *Management znalostí v inovačně náročném prostředí*, [online]. Available at: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/mladkova.pdf>> [Accessed 20 January 2010].
- Mládková, L., (2007). *Management znalostí v moderní organizaci*, [online]. Available at: <http://halek.info/dokumenty/literatura/lit_mladkova_ludmila-management_znalosti.pdf> [Accessed 20 January 2010].
- Mládková, L., (2005). *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. Beck.
- Mládková, L. (2008). Dvě dimenze znalosti, explicitní a tacitní. *BPM portál* [Online]. <http://bpm-tema.blogspot.cz/2008/06/dve-dimenze-znalosti-explicitni-tacitni.html> [accessed 25 February 2013].
- Moffett, S., Hinds, A., (2010). Assessing the impact of KM on organisational practice: applying the MeCTIP model to UK organizations. *Electronic Journal of Knowledge Management (EJKM)*, 8 (1). pp. 103-118.
- Molnár, Z., (2006). *Úvod do základů vědecké práce*. [online] Available at: <people.fsv.cvut.cz/~dlaskpet/Help/ZakladyVedeckePrace.doc> [Accessed 31 January 2011].
- Moran, M., (2005). *Talent management Not just another trendy human resources term* in Iles, P., Chuai, X., Preece, D., (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45 (2). pp. 179-189.
- Murray, A.J., Greenes, K.J., (2007). From the knowledge worker to the knowledge economy: Six billion minds co-creating the future. *VINE*, 37(1), pp. 7-13.
- Napier, B.J., Ferris, G.R., (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management View*, 3 (4). pp. 321-57 in Riege, A., (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3). pp. 18 – 35.
- Newman, I., Benz, C.R., (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*. Illinois: Southern Illinois University Press in Creswell, J.W., (2009). *Research Design – Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Nickols, F., (2003). *Communities of practice An Overview*. [online]. Available at: <<http://home.att.net/~discon/KM/CoPOverview.pdf>> [Accessed 5 January 2009].

- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). The knowledge creating company: How Japanese create the dynamics, [online]. New York: Oxford University Press, Available at: <http://books.google.com/books?id=7ieJgkZ55RkC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_navlinks_s> [Accessed 27 July 2009].
- Nevo, D., Chan, Y.E., (2007). A Delphi study of knowledge management systems: Scope and requirements. *Information & Management*, 44, pp. 583–597.
- O'Dell, C., Grayson, C.J., (1998). If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40 (3). pp. 154–74 in Riege, A., (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3). pp. 18 – 35.
- OECD., (1996). *The Knowledge-Based Economy*. Paris: OECD.
- OECD., (2001). *Competencies for the Knowledge Economy*. Paris: OECD.
- Pacáková, Z. (2012). *Metodologické nástroje hodnocení kvality života v zemích EU*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- Pavlica, K., (2000). *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, pp. 160.
- Phillips, J.J., (2003). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Poláčková, J., Jindrová, A., (2010). Vyhodnocení dotazníkového šetření pomocí korespondenční analýzy. *Ekonomická revue*. 13. pp. 173–178.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., (2000). *Managing Knowledge*, John Wiley & Sons, Chichester in Riege, A., (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3). pp. 18 – 35.
- Psarras, J., (2006). Education and training in the knowledge-based economy. *VINE*, 36(1), pp.85-96.
- Probst, G., Borzillo, S., (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal*, 26, pp. 335-347.
- Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S., (1998). Managing Professional Intellect. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, pp. 181-205.
- Epravo.cz (2005). Vedoucí zaměstnanci. epravo.cz. Available at: <<http://www.epravo.cz/top/soudni-rozhodnuti/vedouci-zamestnanec-37157.html>> [Accessed 25 February 2013].

- Riege, A., (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp. 18-35.
- Roberts, J., (2005). Organizing for Performance: How BP Did It. *Stanford Business Magazine*, [online]. Available at: <http://www.gsb.stanford.edu/news/bmag/sbsm0502/feature_bp.shtml> [Accessed 27 July 2009].
- Roberts, J. (2006). Limits to communities of practice, *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 3, pp. 623-639.
- Rodgers, W., Housel, T.J., (2009). Measures for organizations engaged in a knowledge economy. *Journal of Intellectual Capital*, 10(3), pp. 341-353.
- Řezanková, H., (2007). *Analýza dat z dotazníkového šetření*. Praha: Profesional Publishing.
- Salzman, J., (2003). *Methodological Choices Encountered in the Construction of Composite Indices of Economic and Social Well-Being*. Center for the Study of Living Standards in Hrach, K., Mihola, J., (2006). *Metodické přístupy ke konstrukci souhrnných ukazatelů*. [online]. Available at: <[nf.vse.cz/wp-content/.../fewpp_wawrosz_mereni.pdf](http://www.vse.cz/wp-content/.../fewpp_wawrosz_mereni.pdf)> [Accessed 20 October 2012].
- Sandra, S.M., (2005). Comunidades de práctica virtuales: acceso y uso de contenidos. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento* 1(2).
- Schulz, M., Roßnagel, Ch.S., (2010). Informal workplace learning: An exploration of age differences in learning competence. *Learning and Instruction*, 20(5), pp. 383-399.
- Smith, K., (2002). What is the knowledge economy? Knowledge-intensive industries and distributed knowledge bases. *DRUID Summer Conference*, June 15-17 in Dang, K.U., (2009). Modeling the development toward the knowledge economy: a national capability approach. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), pp. 359-372.
- Stewart, G.L., Brown, K.G., (2009). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. Hoboken: Wiley & Sons.
- Stewart, T.A., (1997). *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, Doubleday Currency, New York.
- Surynek, A., Komárková, R., Kašparová, E., (1999). *Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu*. Praha: VŠE, pp. 119.

- Szulanski, G., Cappetta, R., Jensen, R. J., (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15, pp. 600–613. In Wang, S., Noe, A.R., (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), pp. 115-131.
- Tharenou, P., Donohue, R., Cooper, B., (2007). *Management Research Methods*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 338.
- Tichá, I., (2005). *Učíci se organizace*, Praha: Alfa Publishing s.r.o.
- Tissen, R.J., (1991). *Mensen beter managen in theorie en praktijk*, Deventer, Kluwer
in Andriessen, D., (2004). *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles*. Burlington: Elsevier.
- Tobin, D.R., (1996). *Transformational Learning: Renewing Your Company Through Knowledge and Skills* [online]. New York: John Wiley and Sons. Available at: <http://books.google.com/books?id=7ieJgkZ55RkC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_navlinks_s> , [Accessed 27 July 2009].
- Tobin, D.R., (1998). *The Knowledge-Enabled Organization Moving from "Training" to "Learning" to Meet Business Goals*. New York: AMACOM in Lahti, R.K., and Beyerlein, M.M., (2000). Knowledge transfer and management consulting: a look at 'the firm', *Business Horizons*, 43(1), pp. 65-74.
- Trochim, W.M.K., Donnelly, J.P., (2008). *The research methods Knowledge Base*. Mason: Atomic Dog, Cengage Learning, pp. 361.
- Truneček, J., (2004). *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck.
- Truneček, J. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- Van Berten, P., Ermine, J., (2006). Applied knowledge management: a set of well-tried tools. *VINE*, 36(4), pp. 423-431.
- Van Der Spek, R.; Spijkervet, A., (2005). *Knowledge Management: Dealing Intelligently With Knowledge* [online]. Utrecht: Knowledge Management Network. Available at: <[http://www.kalif.org/site-en.nsf/0/1E9CE559561CE8DCC12572AA004BAA45/\\$file/CIBIT_Knowledge_Management_Booklet_05.pdf](http://www.kalif.org/site-en.nsf/0/1E9CE559561CE8DCC12572AA004BAA45/$file/CIBIT_Knowledge_Management_Booklet_05.pdf)>. [Accessed 27 July 2009].
- VeberR, J., (2006). *Management, Základy – prosperita - globalizace*. Praha: Management Press, s.r.o.

- Vestal, W.C, Lopez, K., (2004). Best Practices: *Developing Communities that Provide Business Value* in Hildreth, P., Kimble, Ch., Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice. Idea Group Publishing.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I., (2000). *Enabling Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.
- Wang, S., Hsu, H., (2008). Use of the Webinar Tool (Elluminate) to Support Training: The Effects of Webinar-Learning Implementation from Student-Trainers' Perspective. *Journal of Interactive Online Learning*, 7 (3). pp. 175–194.
- Wenger, E., (1998a) *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., (1998b) Communities of practicelearning as a social system. *The Systems Thinker*, 9(5).
- Wenger, E. (2001). *Supporting Communities of Practice*. [online]. Available at: <<http://ewenger.com/tech/index.htm>> [Accessed 20 October 2012].
- Wenger, E., (2004) Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivey Business Journal* [online]. Available at: <<http://home.att.net/~discon/KM/CoPOoverview.pdf>> [Accessed 1 February 2009].
- Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W.M., (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Wenger, E., Snyder, W.M., (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review* [online]. Available at: <<http://www.stevens-tech.edu/cce/NEW/PDFs/commprac.pdf>> [Accessed 1 May 2009].
- Wiig, K., (1997). Knowledge management: Where Did It Came from and Where Will It Go?, *Expert Systems whit Application*,13, pp. 1-14 in Bureš, V., (2007). *Znalostní management a procesy jeho zavádění Průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- World Bank., (1999)., *Knowledge for Development*, World Development Report 1998-1999, WB, Washington, DC.
- Zhou, A.Z., Fink, D. (2003), Knowledge management and intellectual capital: an empirical examination of current practice in Australia. *Knowledge Management Research & Practice*, 1 (2). pp. 86-95 in Riege, A., (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3). pp. 18 – 35.

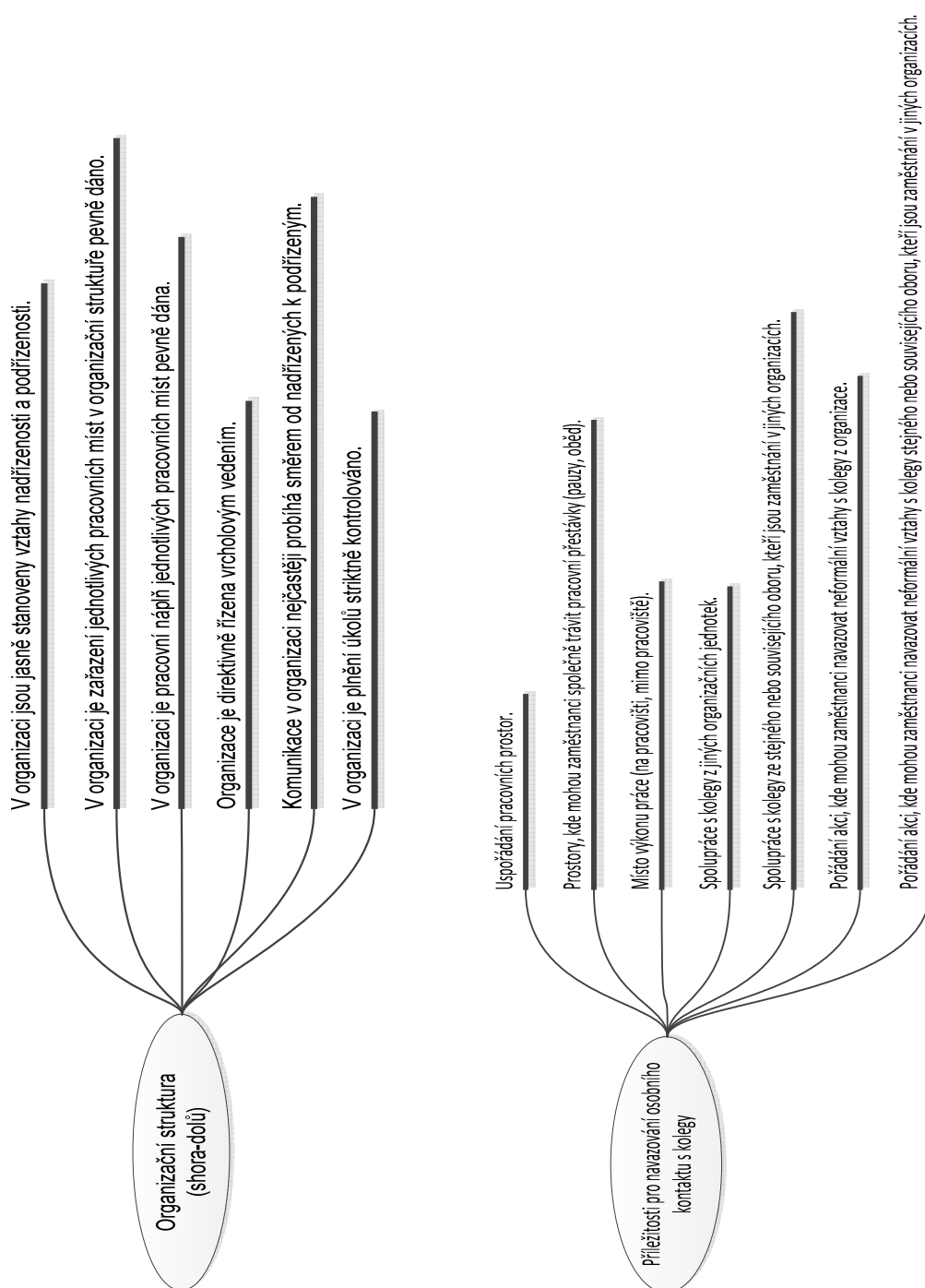
8 Seznam příloh

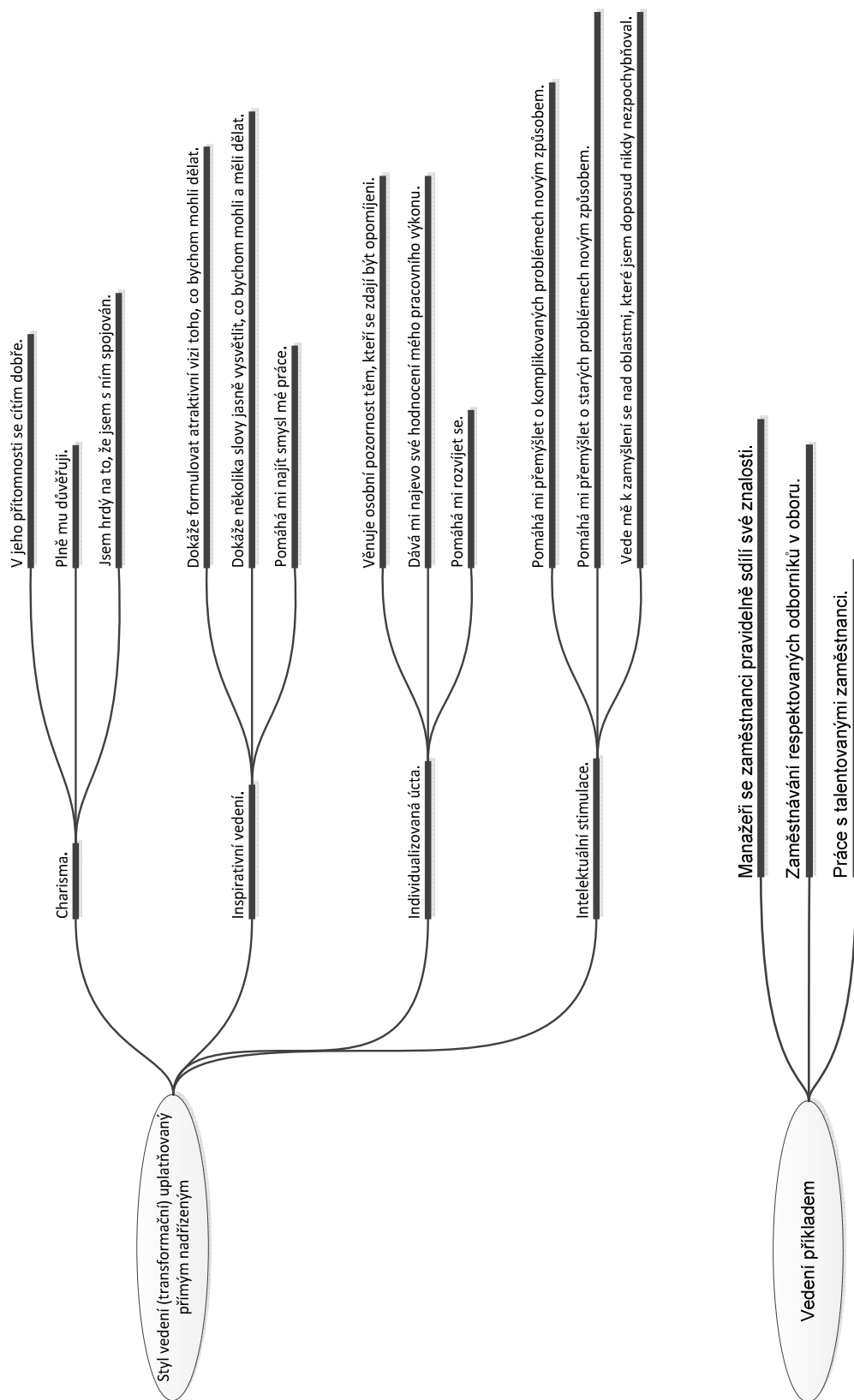
Přílohy A	Teoretická východiska výzkumu.....	I
Příloha A.1	Vymezení konstruktů – faktory na straně organizace	I
Příloha A.2	Vymezení konstruktů Rozvoj praktické komunity.....	V
Přílohy B	Metodické postupy	VI
Příloha B.1	Literární mapa témat	VI
Příloha B.2	Proces dedukce	VII
Příloha B.3	Rámec výzkumného designu	VIII
Příloha B.4	Postup tvorby dotazníku	IX
Příloha B.5	Slovník pojmů – výzkum	X
Přílohy C	Výzkum experti.....	XII
Příloha C.1	Identifikace dotazovaných.....	XII
Příloha C.2	Seznam dotazovaných	XIV
Příloha C.3	Oslovovací email – experti.....	XVI
Příloha C.4	Výsledky dotazování - experti.....	XVII
Přílohy D	Testování konstruktů – Rozvoj praktické komunity	XVIII
Příloha D.1	Dotazník – Rozvoj praktické komunity.....	XVIII
Příloha D.2	Doplňující otázky – Rozvoj praktické komunity.....	XIX
Příloha D.3	Kódování – Rozvoj praktické komunity	XX
Příloha D.4	Výsledky dotazování – Rozvoj praktické komunity	XXI
Přílohy E	Dotazníkové šetření – vedoucí pracovníci.....	XXII
Příloha E.1	Dotazník – vedoucí pracovníci.....	XXII
Příloha E.2	Četnosti odpovědí – vedoucí pracovníci	XXXI
Příloha E.3	Podpora praktických komunit.....	XXXIX
Příloha E.4	Hodnocení faktorů na straně organizace – vedoucí pracovníci.....	XL

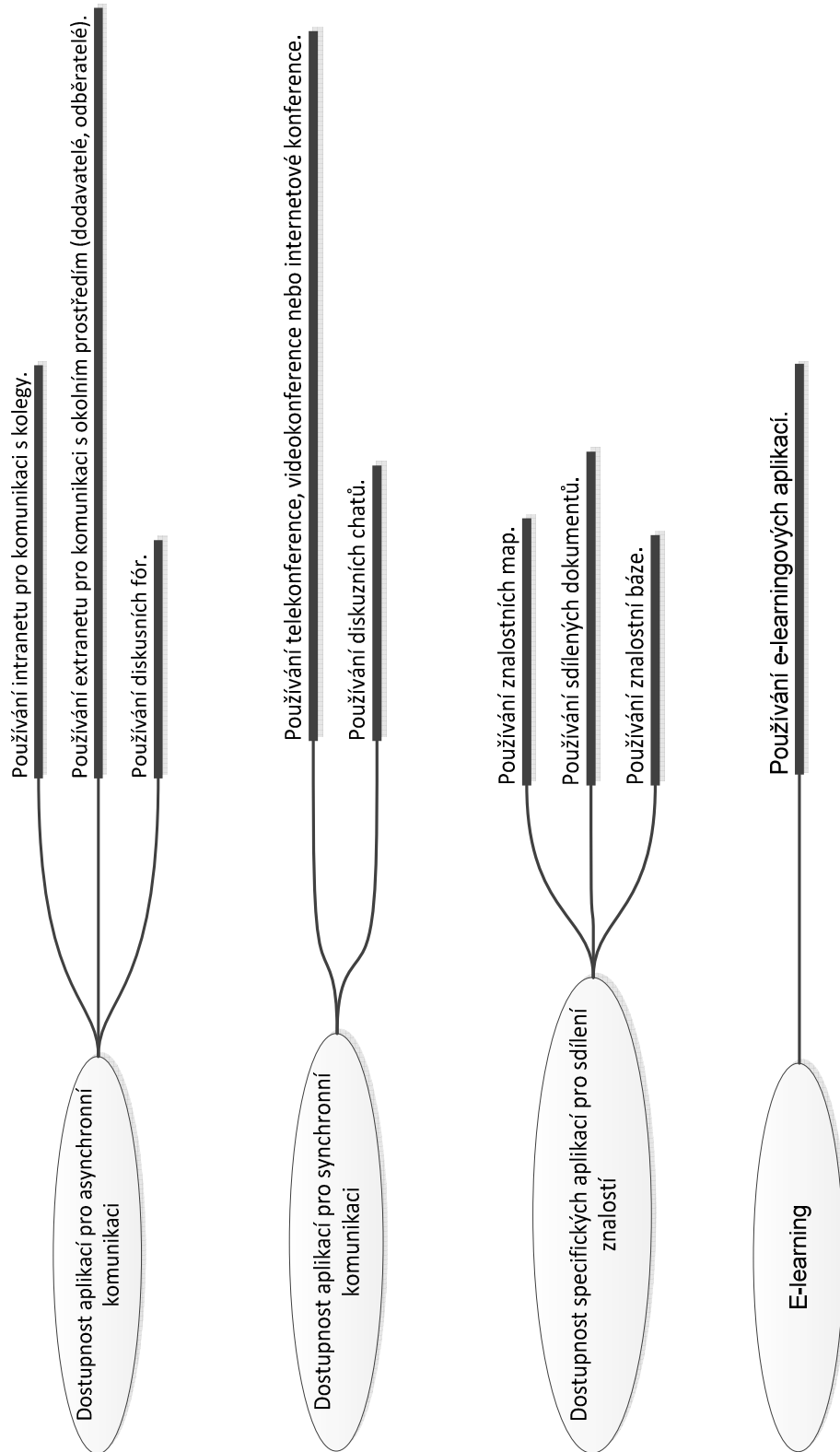
Přílohy F	Dotazníkové šetření – zaměstnanci.....	XLI
Příloha F.1	Dotazník – zaměstnanci.....	XLI
Příloha F.2	Četnosti odpovědí - zaměstnanci.....	LIII
Příloha F.3	Testování reliability konstruktů.....	LXVIII
Příloha F.4	Měření závislosti jednotlivých subindikátorů a rozvoje praktické komunity	LXXIII
Příloha F.5	Stanovení vah jednotlivých položek pro výpočet hodnoty souhrnných indikátorů	LXXVI
Přílohy G	Rozhovory	LXXIX
Příloha G.1	Záznamový arch – polostandardizovaný rozhovor	LXXIX
Příloha G.2	Výsledky polostandardizovaných rozhovorů	LXXXII

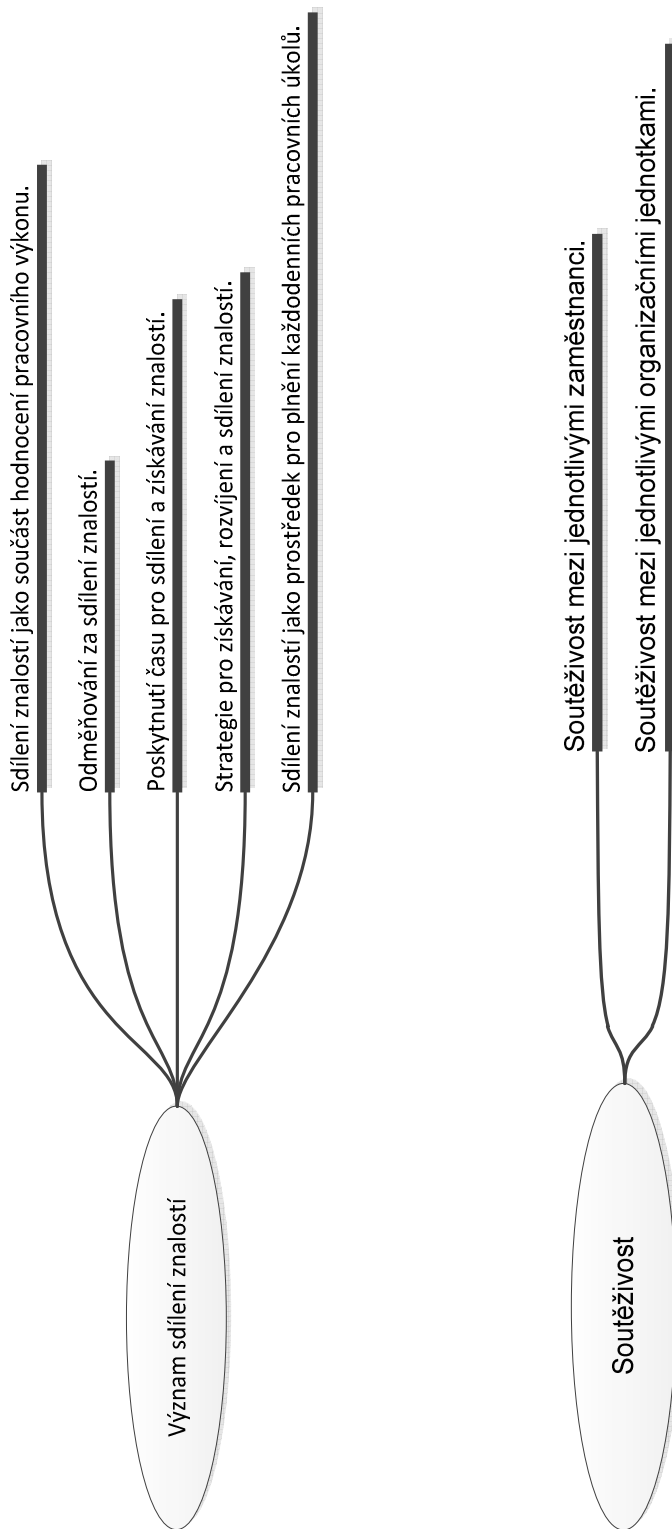
Přílohy A Teoretická východiska výzkumu

Příloha A.1 Vymezení konstruktů – faktory na straně organizace

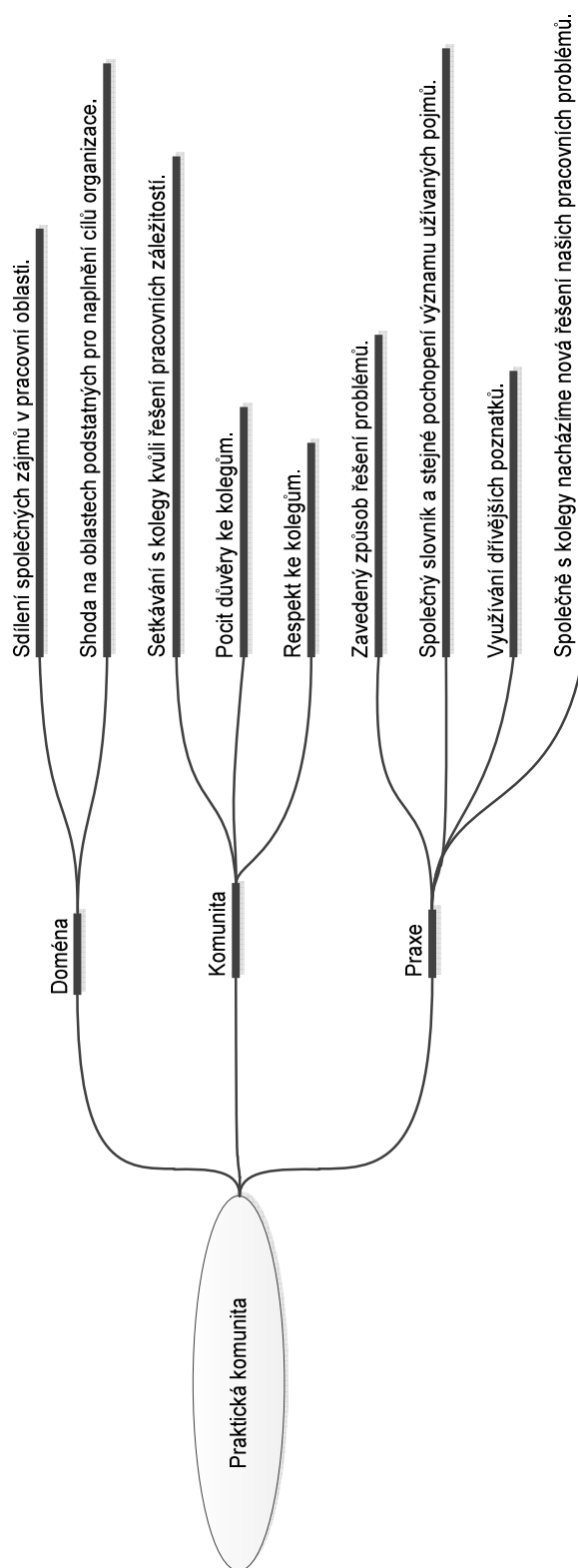






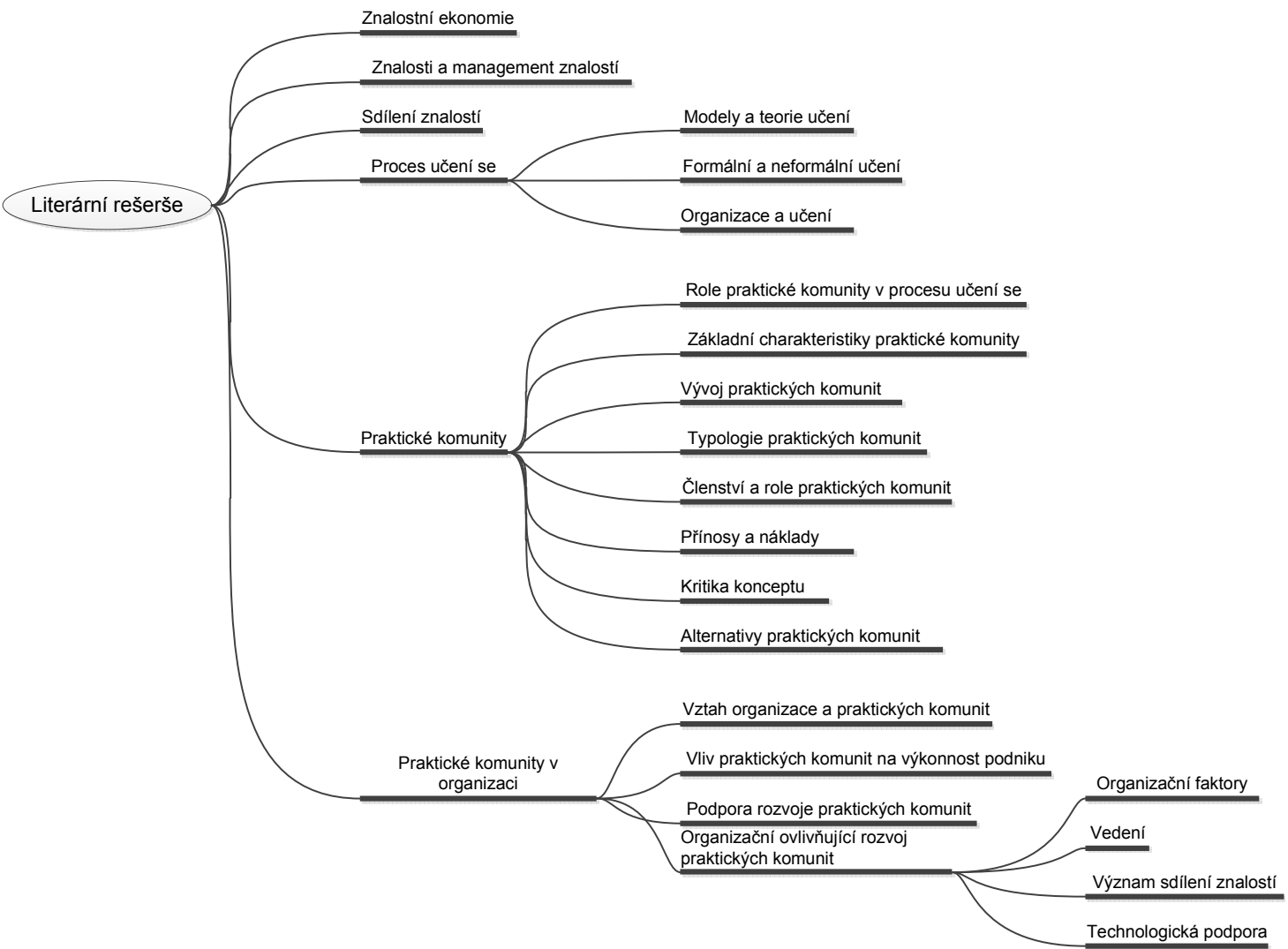


Příloha A.2 Vymezení konstruktů Rozvoj praktické komunity

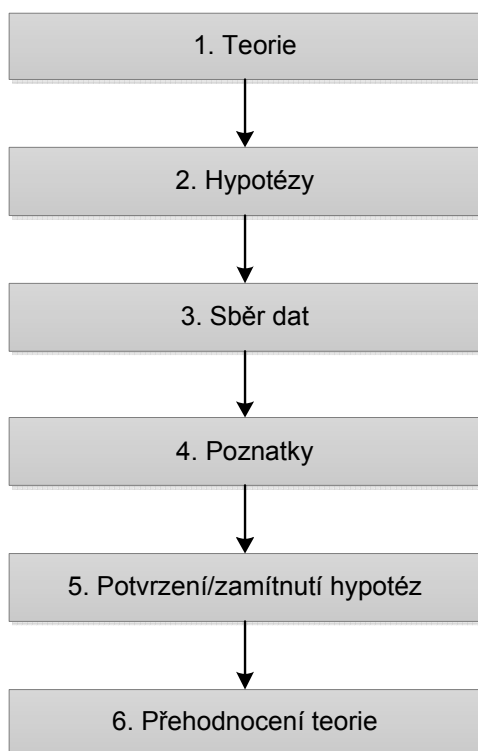


Přílohy B Metodické postupy

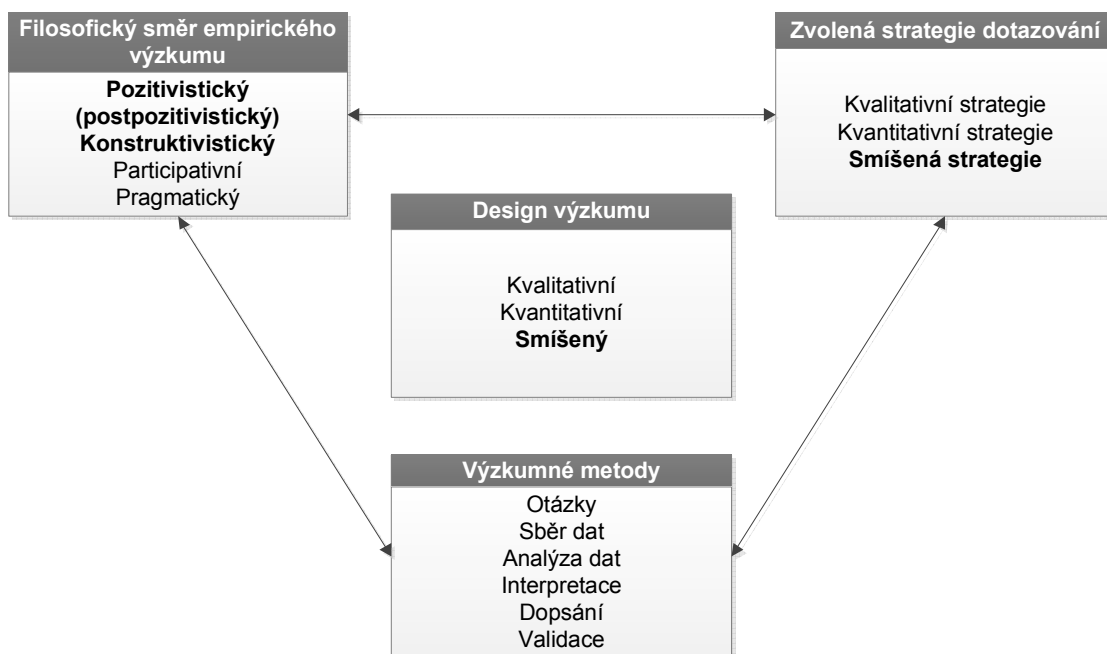
Příloha B.1 Literární mapa témat



Příloha B.2 Proces dedukce

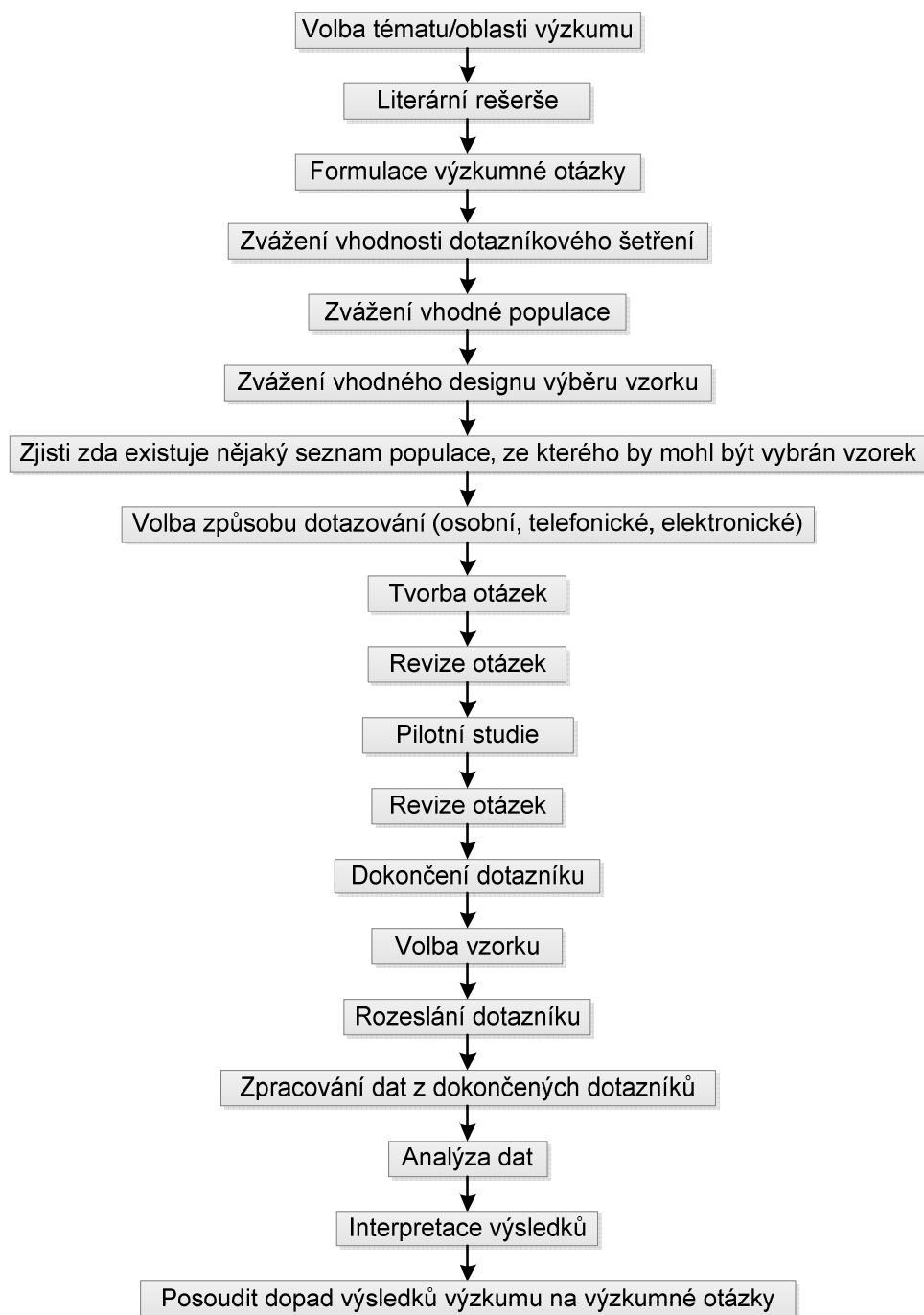


Zdroj: Bryman, Bell, 2007, upraveno autorem

Příloha B.3 **Rámec výzkumného designu**

Zdroj: Creswell, 2009, upraveno autorem

Příloha B.4 Postup tvorby dotazníku



Zdroj: Bryman, Bell, 2007, upraveno autorem

Příloha B.5 Slovník pojmů – výzkum

Direktivní řízení – vrcholoví manažeři vytvářejí základní koncepty, představy a cíle, které rozdělují pomocí příkazů ve formě úkolů mezi podřízené.

Diskusní fórum – virtuální prostor, kde můžete nechat vzkaz i těm, kteří nejsou v daný okamžik na fóru přítomni.

Explicitní znalosti – znalosti, které se dají vyjádřit pomocí jazyka, písma, obrázku a předávat prostřednictvím formálních způsobů vzdělávání (přednáška atd.).

Extranet – počítačová síť, která umožňuje kontrolovaný přístup zvenčí k vybrané části organizační sítě, pro konkrétní obchodní nebo vzdělávací účely.

Intranet – interní počítačová síť na bázi internetu, která slouží pro sdílení informací nebo počítačových služeb (aplikací) v rámci organizace.

Nástroje pro asynchronní komunikaci – umožňují komunikaci, která obvykle probíhá se zpožděním, které je dáno reakcí účastníku diskuze.

Nástroje pro synchronní komunikaci – umožňují komunikaci, která probíhá v reálném čase nebo s pouze minimálním zpožděním, které není zpravidla dáno délkou odezvy respondenta, ale latencí komunikační sítě.

Praktické komunity – skupiny lidí, kteří sdílejí zájmy pro něco (pracovní záležitosti), co již umí, a kteří vzájemně pravidelně vstupují do interakce (osobně či prostřednictvím komunikačních technologií), aby se to naučili dělat lépe.

Sdílený dokument – umožňuje více uživatelům současnou nebo následnou práci se stejným obsahem.

Sdílení znalostí – probíhá mezi osobu, jejíž znalosti jsou sdíleny, a která vede další osobu, s níž své znalosti sdílí, skrz své myšlení a chápání, aby ji pomohla lépe pochopit její vlastní situaci.

Styl vedení uplatňovaný vedoucími pracovníky – navyklý způsob realizace role vedoucího pracovníka, který je typický pro chování vedoucího vůči skupině podřízených zaměstnanců.

Tacitní znalosti – znalosti, které představují soubor dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů a osobních představ konkrétního člověka, kterým se může naučit jeden zaměstnanec od druhého.

Typ organizační struktury podniku – typ vnitřního uspořádání organizace, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědností.

Úroveň managementu

Operativní - vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, kontrola plnění těchto úkolů a napravování případných chyb a řešení problémů spojených s provozem organizace.

Taktické - naplňování strategických plánů a cílů vrcholového vedení organizace, získávání a poskytování informací.

Strategické - odpovědnost za celkovou výkonnost organizace vlastníků organizace, formulace celkové strategie organizace.

Vedoucí pracovník – vedoucím zaměstnancem se rozumí zaměstnanec, kterému je podřízen nejméně jeden další zaměstnanec, jemuž průběžně stanovuje a ukládá pracovní úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jeho práci.

Znalosti – je množinou vhledů, zkušeností a procedur, které jsou považovány za správné a pravdivé a které ovlivňují lidské myšlenky, chování.

Znalostní báze – soubor informací a znalostí dané organizace.

Znalostní mapa – dokument nebo aplikace, která obsahuje výčet oblastí znalostí a odpovědností jednotlivých pracovníků.

Přílohy C Výzkum experti

Příloha C.1 Identifikace dotazovaných

Web of Science
Additional Resources

Search
Author Search
Cited Reference Search
Structure Search
Advanced Search
Search History

Web of Science®

Search

Add Another Field >>

Searches must be in English

Current Limits: (To save these permanently, sign in or register.)

Timespan

Date Range

 Use Processing Date Instead of Publication Date

Citation Databases
 Science Citation Index Expanded (SCIEXPANDED) --1945-present
 Social Sciences Citation Index (SSCI) --1977-present
 Arts & Humanities Citation Index (A&HCI) --1977-present
 Conference Proceedings Citation Index- Science (CPCI-S) --1990-present
 Conference Proceedings Citation Index- Social Science & Humanities (CPCI-SSH) --1990-present

Chemical Databases : Current Chemical Reactions (CCR-EXPANDED); Index Chemicus (IC)
 Adjust your results settings

View in: [简体中文](#) | [繁體中文](#) | [English](#) | [日本語](#) | [한국어](#)

©2013 Thomson Reuters | [Terms of Use](#) | [Privacy Policy](#) | [Please give us your feedback on using Web of Knowledge.](#)

Hide Refine

Refine Results

Search within results for

▼ **Web of Science Categories**

- EDUCATION EDUCATIONAL RESEARCH (108)
- PUBLIC ENVIRONMENTAL OCCUPATIONAL HEALTH (75)
- MANAGEMENT (59)**
- INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE (52)
- HEALTH POLICY SERVICES (48)

[more options / values...](#)

Hide Refine

Refine Results

Search within results for

▼ **Web of Science Categories**

- MANAGEMENT (59)
- INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE (18)
- BUSINESS (16)
- COMPUTER SCIENCE INFORMATION SYSTEMS (3)
- OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE (3)

[more options / values...](#)

▼ **Document Types**

- ARTICLE (34)**
- PROCEEDINGS PAPER (23)**
- BOOK REVIEW (2)

[more options / values...](#)

Příloha C.2 Seznam dotazovaných

P.č.	Kontakt	Jméno	Článek
1	k.zboralski@gmx.net	Zboralski, Katja	Antecedents of knowledge sharing in communities of practice
2	emico.scarso@unipd.it	Scarso, Enrico	A systematic framework for analysing the critical success factors of communities of practice
3	poetino@karts.ac.kr	Jeon, S	An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice
4	Eivor.Oborn@rhul.ac.uk	Oborn, Eivor	Learning across Communities of Practice: An Examination of Multidisciplinary Work
5	s.dawson@jbs.cam.ac.uk	Dawson, Sandra	Learning across Communities of Practice: An Examination of Multidisciplinary Work
6	fbafh@umac.mo	Hong, Jacky F. L	Conflicting Identities and Power Between Communities of Practice: The Case of IT Outsourcing
7	fionao@umac.mo	Fiona, K H O	Conflicting Identities and Power Between Communities of Practice: The Case of IT Outsourcing
8	borzillo@gmail.com , stefano.borzillo@skema.fr , stefano.borzillo@skema.edu	Borzillo, Stefano	Top management sponsorship to guide communities of practice Unravelling the dynamics of knowledge creation in communities of practice through complexity theory lenses
9	d.vickers@virgin.net	Vickers, David	Towards practice-based studies of HRM: an actor-network and communities of practice informed approach
10	brad.kirkman@tamu.edu	Kirkman, Bradley L.	Managing a New Collaborative Entity in Business Organizations: Understanding Organizational Communities of Practice Effectiveness
11	ymf@mail.nctu.edu.tw	Li, Yung-Ming	Knowledge sharing in communities of practice: A game theoretic analysis
12	jhangli@gmail.com	Jhang-Li, Jih-Hua	Knowledge sharing in communities of practice: A game theoretic analysis
13	a.macpherson@liverpool.ac.uk	Macpherson, Allan	Islands of Practice: Conflict and a Lack of 'Community' in Situated Learning
14	brenton.clark@uk.fujitsu.com	Clark, Brenton	Islands of Practice: Conflict and a Lack of 'Community' in Situated Learning
15	Antonella.Martini@dsea.unipi.it	Martini, Antonella	Designing and managing business communities of practice
16	hbertels@katz.pitt.edu	Bertels, Heidi M. J.	Communities of Practice versus Organizational Climate: Which One Matters More to Dispersed Collaboration in the Front End of Innovation?
17	marco.bettiol@unipd.it	Bettiol, Marco	The role of community of practice in developing creative industry projects
18	silvia.sedita@unipd.it	Sedita, Silvia Rita	The role of community of practice in developing creative industry projects
19	docjob00@msn.com	Barrett, Bob	Impact of Knowledge Management Created by Communities of Practice in Virtual Learning Environments
20	ettore.bolisani@unipd.it	Bolisani, Ettore	Communities of Practice: Comparing Experiences of Private Companies and Public Organisations
21	francesca.gambarotto@unipd.it	Gambarotto, Francesca	Communities of Practice: Comparing Experiences of Private Companies and Public Organisations

P.č.	Kontakt	Jméno	Článek
22	enrico.scarsc@unipcd.it	Scarso, Enrico	Communities of Practice: Comparing Experiences of Private Companies and Public Organisations
23	pawolf@ethz.ch	Wolf, Patricia	Participation in intra-firm communities of practice: a case study from the automotive industry
24	m.chu@latrobe.edu.au	Chu, Mei-Tai	Benchmarking of Communities of Practice Model for R&D Organizations
25	Donald.ropes@in holland.nl donald.ropes@in holland.nl	Ropes, Donald	Communities of Practice: Finally a Link Between Individual and Organizational Learning in Management Development Programs
26	i.thoelke@han.nl	Tholke, Jurg	Communities of Practice: Finally a Link Between Individual and Organizational Learning in Management Development Programs
27	andreas.sher@gmail.com	Sher, Andreas	Investigation of the Communities of Practice in MTR
28	byron.tse@gmail.com	Tse, Byron	Investigation of the Communities of Practice in MTR
29	dablessis@mtr.com.hk	Blessis, Daniel	Investigation of the Communities of Practice in MTR
30	dcyyu@mtr.com.hk	Yu, Donald	Investigation of the Communities of Practice in MTR
31	ana.correia@ineti.pt	Correia, Ana Maria	Virtual Communities of Practice: Investigating Motivations and Constraints in the Processes of Knowledge Creation and Transfer
32	alicepaulos@sapo.pt	Paulos, Alice	Virtual Communities of Practice: Investigating Motivations and Constraints in the Processes of Knowledge Creation and Transfer
33	abmesquita@sapo.pt	Sarmento, Anabela Mesquita	Virtual Communities of Practice: Investigating Motivations and Constraints in the Processes of Knowledge Creation and Transfer
34	mneto@isegi.unl.pt	Neto, Miguel	Virtual Communities of Practice: Investigating Motivations and Constraints in the Processes of Knowledge Creation and Transfer

Příloha C.3 Oslovovací email – experti

Dear Mr. (Mrs.) XXX,

I am PhD student from Czech University of Life Sciences Prague. I would like to kindly ask you to review my insights as experts in field of communities of practice. My research is mainly concern with CoPs and their development in organisation.

To save your time I have prepared a simple questionnaire that will take just 10 minutes to fill in.

https://docs.google.com/forms/d/14-6nIPlqUYqrjr_nNvQMayKiyvBH7nLdhZbCucXY7KI/viewform?sid=4b18d567f34cf19b&token=gN2ssD0BAAA,9gWixZN4Raw5sTN3JaOUJw.PXE0crrEitteOvBvBaM39g

I very much appreciate your help and insight views.

Best regards,

Klára Margarisová

Assistant Professor

Department of Management

Faculty of Economics

Czech University of Life Sciences Prague

Kamýcká129, Prague 6

phone:224382254

Příloha C.4 Výsledky dotazování - experti

Faktor	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	Mod.	Vliv
Organisational structure	4	5	3	3	1	5	3	4	3	Střední
Opportunities for personal contact with colleagues	2	4	5	3	5	3	4	3	3	Střední
Leadership style	5	5	3	5	2	5	3	5	5	Vysoký
Leading by example	4	4	3	3	4	4	4	2	4	Vysoký
Availability of applications for asynchronous communications	3	4	3	2	4	5	5	5	5	Vysoký
Availability of applications for synchronous communication	4	4	3	2	4	2	2	2	2	Nízký
Availability of specific applications for knowledge sharing	4	3	3	2	4	5	2	4	4	Vysoký
Availability of e-learning applications	2	1	2	2	4	3	3	3	2	Nízký
Importance of sharing knowledge	3	3	3	4	4	4	3	4	3	Střední
Competition between organisational units or employees themselves	2	5	2	3	4	1	2	3	2	Nízký

Přílohy D Testování konstruktů – Rozvoj praktické komunity

Příloha D.1 Dotazník – Rozvoj praktické komunity

Následující otázky vztahujte k okruhu osob, s nimiž se radíte o pracovních záležitostech:

- S kolegy sdílíme společné zájmy v pracovní oblasti.
(Silný nesouhlas)1 2 3 4 5 (Silný souhlas)
- S kolegy se shodujeme na oblastech podstatných pro naplnění cílů naší organizace.
(Nikdy)1 2 3 4 5 (Vždy)
- S kolegy se setkáváme (osobně, či prostřednictvím informačních technologií), abychom řešili pracovní záležitosti.
(Nikdy)1 2 3 4 5 (Stále)
- Ke kolegům pociťuji důvěru.
(Silný nesouhlas)1 2 3 4 5 (Silný souhlas)
- Ke kolegům pociťuji respekt.
(Silný nesouhlas)1 2 3 4 5 (Silný souhlas)
- S kolegy máme zavedený způsob řešení problémů.
(Silný nesouhlas)1 2 3 4 5 (Silný souhlas)
- S kolegy užíváme společný slovník a stejně chápeme význam užívaných pojmů.
(Silný nesouhlas)1 2 3 4 5 (Silný souhlas)
- Při řešení problémů, využíváme poznatky, ke kterým jsme společně dospěli v minulosti.
(Nikdy)1 2 3 4 5 (Stále)
- Společně s kolegy nacházíme nová řešení našich pracovních problémů.
(Silný nesouhlas)1 2 3 4 5 (Silný souhlas)

Skóre:

Příloha D.2 **Doplňující otázky – Rozvoj praktické komunity**

Jste členem praktické komunity?

Doména

- Do jaké míry to, co sdílíme, souvisí s prací.
- Shodujeme se na tom, co je podstatné pro dosažení společných cílů
- Jaký typ znalostí sdílíme (explicitní, implicitní, tacitní)

Komunita

- Jaká je intenzita naší vzájemných vztahů
- Kdo jsou její členové
- Cítíme se jako skupina (existuje hranice mezi vnitřním a vnějším prostředím)
- Jsou rozděleny role

(šampión, facilitátor, integrátor, člen, praktický vůdce, sponzor, editor, expert - správce znalostí, vedoucí projektů IT, vývojář IT aplikací)

Praxe

- Co se v rámci komunity sdílí?
- Má komunita svůj vlastní slovník?
- Archivují se nějakým způsobem poznatky učiněné v rámci komunity?
- Jakým způsobem navzájem komunikují jednotliví členové?
- Sdílí komunita své poznatky i mimo své hranice?

Příloha D.3 **Kódování – Rozvoj praktické komunity**

Kódování odpovědí respondentů	
Souvislost mezi sdíleným obsahem a prací	1 – nesouvisí, 2 – částečně, 3 – plně souvisí
Shoda na podstatných problémech	1 – ne, 2 – částečná, 3 – plná shoda
Typ sdílených znalostí	1 – explicitní, 2 – kombinace, 3 – implicitní (tacitní - převaha)
Intenzita vzájemných vztahů	1 – slabé, 2 – střední, 3 - silné
Členové	1 – interní, 2 – výjimečně externí, 3 – vyšší podíl externích členů
Vnímání hranic komunity	1 – neexistují, 2 – částečně, 3 – jasně vymezené
Rozdělení rolí	1 – nerozlišují role, 2 – částečně rozlišují, 3 – jasně rozdělené
Vlastní slovník	1 – neexistuje, 2 – částečně, 3 – existuje
Archivace poznatků	1 – nearchivují, 2 – částečně, 3 – archivují
Způsob komunikace	1 – elektronická, 2 – kombinace, 3 - osobní
Sdílení poznatků za hranice komunity	1 – nesdílí, 2 – občas, 3 - pravidelně

Příloha D.4 Výsledky dotazování – Rozvoj praktické komunity

Respondent	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
Skóre	2,6	3,4	3,5	3,6	3,7	3,7	3,8	4	4,1	4,2	4,7
	Doména										
Souvislost mezi sdíleným obsahem a prací	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2
Shoda na počítatných problémech	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3
Typ sdílených znalostí	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2
	Komunita										
Intenzita vzájemných vztahů	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
Členové	-	-	1	2	1	1	1	3	3	1	2
Vnímání hranic komunity	-	2	3	1	1	2	2	2	2	3	2
Rozdělení rolí	-	-	1	3	1	2	2	2	3	3	3
	Praxe										
Vlastní slovník	-	-	3	3	3	3	1	3	3	3	2
Archivace poznatků	-	-	1	1	1	2	1	3	1	3	2
Způsob komunikace	-	1	3	1	2	1	2	2	3	1	2
Sdílení poznatků za hranice komunity	-	-	2	2	2	2	2	2	3	2	1

Přílohy E **Dotazníkové šetření – vedoucí pracovníci**

Příloha E.1 **Dotazník – vedoucí pracovníci**

Sdílení znalostí na pracovišti

Vážená paní/Vážený pane,

obracím se na Vás s laskavou prosbou o spolupráci při realizaci výzkumu zaměřeného na sdílení znalostí na pracovišti, jehož výsledky budou podkladem mé disertační práce na dané téma.

Následující dotazník, o jehož vyplnění bych Vás chtěla požádat, je zcela anonymní. Instrukce k vyplnění jsou umístěny u jednotlivých otázek.

Nesmírně si vážím Vaší případné ochoty a spolupráce a předem děkuji za Vámi věnovaný čas.

S upřímným poděkováním

Klára Margarisová

Základní údaje

Hlavní podnikatelská aktivita organizace, v níž pracuji, spadá do oblasti:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- Informační a komunikační činnost
- Peněžnictví a pojišťovnictví
- Činnost vedení podniků
- Poradenství v oblasti vztahů s veřejností a komunikace
- Činnost reklamních agentur
- Zastupování médií při prodeji reklamního času

Organizace, v níž pracuji, má:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- 1-9 zaměstnanců
- 10-19 zaměstnanců
- 20-99 zaměstnanců
- 100-249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

Organizace, v níž pracuji, je z hlediska vlastnictví:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- Domácí
- Pod kontrolou zahraniční
- Jiné

V organizaci pracuji:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- Do 3 měsíců
- 3 měsíce – 1 rok
- Více než 1 rok – 5 let
- Více než 5 let

Získávání nových znalostí

Jaké metody používáte ve vaší organizaci pro vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců?

Označit lze více možností.

- Mentoring
- Koučování (coaching)
- Konzultování
- Pověření úkolem
- Učení se jeden od druhého prostřednictvím sdílení znalostí

-
- Předávání zkušeností formou příběhů
 - Účast na konferencích
 - Přednášky
 - Workshopy
 - Případové studie
 - Jiné

Učení se je proces převážně sociálního charakteru, tedy probíhá v interakci s jinými lidmi nikoli individuálně.

Vyjadřete prosím míru souhlasu s následujícím výrokem.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Většinu toho, co potřebují zaměstnanci naší organizace znát pro výkon své práce, se mohou naučit jeden od druhého.

Vyjadřete prosím míru souhlasu s následujícím výrokem.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

V organizaci, v níž pracuji, existují oblasti:

Vyjadřete prosím míru souhlasu s následujícími výroky.

Ve kterých mohou být znalosti organizace rozvíjeny a uchovány na základě sdílení osvědčených postupů (nejlepší praxe) a ponaučení.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Kde dovednosti, vztahy a reputace mohou být budovány na základě spolupráce našich zaměstnanců a dalších odborníků na danou oblast.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Ve kterých mohou zaměstnanci řešit problémy rychleji společným prodiskutováním a přijetím doporučení, než kdyby hledali řešení individuálně.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Význam sdílení znalostí

Vyjádřete prosím míru souhlasu s následujícími výroky.

Vedení naší organizace považuje sdílení znalostí za jeden ze základů tvorby konkurenční výhody.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Kvůli zlepšení sdílení znalostí v organizaci, má smysl provádět změny některých faktorů (systém odměňování a hodnocení zaměstnanců, přístup vedoucích pracovníků, organizační faktory, vybavení informačními a komunikačními technologiemi atd.).

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Strategie sdílení znalostí naší organizace je založena na:

Označit lze více možností.

- Podpoře vzniku a činnosti převážně neformálních skupin lidí, které spojuje obdobný druh vykonávané práce a kteří si vzájemně pomáhají sdílením tipů, myšlenek a osvědčených postupů.
- Podpoře vzniku a činnosti formalizovaných skupin založených na týmové spolupráci, které se zaměřují na určitou oblast znalostí, která je pro naši organizaci rozhodující.
- Podpoře realizace hloubkových rozborů na bázi diskuse, které následují po dokončení události, projektu nebo aktivity a vedou k zachycení zkušeností a ponaučení vzniklých v průběhu dané aktivity.
- Podpoře setkání zaměřených na „vyprávění příběhů“, skrze které osoba, která navštívila nějakou událost, školení, konferenci, má možnost rozšířit získané informace a znalosti mezi ostatní zaměstnance.
- Nemáme strategii zaměřenou na sdílení znalostí.
- Jiné

Praktické komunity působící v rámci organizace mohou významně ovlivnit její výkonnost.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Jste si vědom/a existence praktické komunity ve vaší organizaci?

- Ano
- Ne

Podporuje Vaše organizace nějakým způsobem činnost praktické komunity/komunit?

- Ano
- Ne

Jakým způsobem podporujete tuto komunitu/komunity?

Ohodnoťte prosím, do jaké míry mohou dle vašeho názoru následující faktory ovlivnit rozvoj praktických komunit na pracovišti:

Typ organizační struktury podniku (hierarchická x flexibilní).

1 2 3 4 5

Minimální vliv Maximální vliv

Fyzický prostor pro setkávání zaměstnanců organizace.

1 2 3 4 5

Minimální vliv Maximální vliv

Setkávání se zaměstnanců z různých oddělení při plnění pracovních úkolů.

1 2 3 4 5

Minimální vliv Maximální vliv

Styl vedení uplatňovaný vedoucími pracovníky. Navyklý způsob realizace role vedoucího pracovníka, který je typický pro chování vedoucího vůči skupině podřízených zaměstnanců.

1 2 3 4 5

Minimální vliv Maximální vliv

Neformální setkávání zaměstnanců organizace (teambuilding, společenské akce).

1 2 3 4 5

Minimální vliv Maximální vliv

Ochota vedoucích pracovníků sdílet své znalosti.

1 2 3 4 5

Minimální vliv Maximální vliv

Odhodnoťte prosím, do jaké míry mohou dle vašeho názoru následující faktory ovlivnit rozvoj praktických komunit na pracovišti:

Zaměstnávání vysoce ceněných odborníků v dané oblasti.

1 2 3 4 5

Minimální vliv Maximální vliv

Snaha organizace udržet si talentované zaměstnance.

1 2 3 4 5

Minimální vliv Maximální vliv

Hodnocení a odměňování zaměstnanců na základě jejich aktivity v oblasti sdílení znalostí.

1 2 3 4 5

Minimální vliv Maximální vliv

Systematický přístup k vytváření, získávání a sdílení znalostí na straně organizace.

1 2 3 4 5

Minimální vliv Maximální vliv

Dostupnost komunikačních technologií (intranet, extranet, diskusní fóra).

1 2 3 4 5

Minimální vliv Maximální vliv

Dostupnost specifických aplikací pro sdílení znalostí (znalostní mapy, sdílené dokumenty, znalostní databáze)

1 2 3 4 5

Minimální vliv Maximální vliv

Identifikační údaje

Označte prosím tvrzení, které nejvíce vystihuje obsah vaší práce:

Vyberte jednu z nabízených možností.

- Vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, kontrola plnění těchto úkolů a napravování případných chyby a řešení problémů spojených s provozem organizace.
- Naplňování strategických plánů a cílů vrcholového vedení organizace, získávání a poskytování informací.
- Odpovědnost za celkovou výkonnost organizace vlastníků organizace, formulace celkové strategie organizace.
- Podpoře setkání zaměřených na „vyprávění příběhů“, skrze které osoba, která navštívila nějakou událost, školení, konferenci, má možnost rozšířit získané informace a znalosti mezi ostatní zaměstnance.
- Nemáme strategii zaměřenou na sdílení znalostí.
- Jiné

Pohlaví:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- Žena
- Muž

Věk:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- Do 24 let
- 25 – 34 let
- 35 – 44 let
- 45 – 55 let
- 55 a více let

Nejvyšší dokončené vzdělání:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- Základní
- Vyučen
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské
- Jiné

Uved'te prosím název organizace, v níž pracujete.

Jedná se o nepovinnou otázku, jména organizací nebudou použita k adresnému vyhodnocování dotazníků. Slouží pouze k zjištění rámcového počtu organizací, které se výzkumu zúčastnily.

Návrhy a připomínky

Pokud máte jakékoli návrhy nebo připomínky prosím uveďte je do následující kolonky.

Pokud máte zájem o výsledky výzkumu, uveďte prosím název organizace, v níž pracujete a váš kontaktní email.

Příloha E.2 Četnosti odpovědí – vedoucí pracovníci

Charakteristika respondentů

Hlavní podnikatelská aktivita organizace

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Informační komunikační činnost a	99	55,6	55,6	55,6
Valid Peněžnictví a pojišťovnictví	31	17,4	17,4	73,0
Valid Profesní, vědecké a technické činnosti (vybrané) a	48	27,0	27,0	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Počet zaměstnanců

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10 až 19 zaměstnanců	58	32,6	33,0	33,0
Valid 20 až 99 zaměstnanců	62	34,8	35,2	68,2
Valid 100 až 249 zaměstnanců	22	12,4	12,5	80,7
Valid 250 a více zaměstnanců	34	19,1	19,3	100,0
Total	176	98,9	100,0	
Missing System	2	1,1		
Total	178	100,0		

Vlastnictví

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Domácí	130	73,0	73,0	73,0
Valid Pod zahraniční kontrolou	48	27,0	27,0	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Délka pracovního poměru

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 měsíce až 1 rok	13	7,3	7,3	7,3
Valid Více než 1 rok až 5 let	42	23,6	23,6	30,9
Valid Více než 5 let	123	69,1	69,1	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Úroveň managementu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nižší management	100	56,2	57,5	57,5
Valid Střední management	41	23,0	23,6	81,0
Valid Top management	33	18,5	19,0	100,0
Total	174	97,8	100,0	
Missing System	4	2,2		
Total	178	100,0		

Pohlaví

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muž	122	68,5	69,7	69,7
Valid Žena	53	29,8	30,3	100,0
Total	175	98,3	100,0	
Missing System	3	1,7		
Total	178	100,0		

Věk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid do 24 let	5	2,8	2,9	2,9
Valid 25 až 34 let	52	29,2	29,7	32,6
Valid 35 až 44 let	58	32,6	33,1	65,7
Valid 45 až 54 let	35	19,7	20,0	85,7
Valid 55 a více let	25	14,0	14,3	100,0
Total	175	98,3	100,0	
Missing System	3	1,7		
Total	178	100,0		

Nejvyšší dokončené vzdělání

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Základní vzdělání	1	,6	,6
	Vyučen	2	1,1	1,7
	Středoškolské vzdělání s maturitou	38	21,3	21,6
	Vyšší odborné vzdělání	12	6,7	6,8
	Vysokoškolské vzdělání	123	69,1	69,9
	Total	176	98,9	100,0
Missing	System	2	1,1	
Total		178	100,0	

Strategie sdílení znalostí**Pověření úkolem**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nevyužívají	43	24,2	24,2
	Využívají	135	75,8	100,0
	Total	178	100,0	100,0

Účast na konferencích

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nevyužívají	83	46,6	46,6
	Využívají	95	53,4	100,0
	Total	178	100,0	100,0

Workshopy

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nevyužívají	85	47,8	47,8
	Využívají	93	52,2	100,0
	Total	178	100,0	100,0

Přednášky

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nevyužívají	103	57,9	57,9
	Využívají	75	42,1	100,0
	Total	178	100,0	100,0

Případové studie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nevyužívají	132	74,2	74,2	74,2
Valid Využívají	46	25,8	25,8	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Učení se jeden od druhého prostřednictvím sdílení znalostí

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nevyužívají	40	22,5	22,5	22,5
Valid Využívají	138	77,5	77,5	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Konzultování

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nevyužívají	47	26,4	26,4	26,4
Valid Využívají	131	73,6	73,6	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Koučování

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nevyužívají	111	62,4	62,4	62,4
Valid Využívají	67	37,6	37,6	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Mentoring

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nevyužívají	132	74,2	74,2	74,2
Valid Využívají	46	25,8	25,8	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Předávání zkušeností formou příběhů

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nevyužívají	137	77,0	77,0	77,0
Valid Využívají	41	23,0	23,0	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Sdílení znalostí jako jeden ze základů tvorby konkurenční výhody.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	6	3,4	3,4	3,4
Nesouhlas	9	5,1	5,1	8,4
Ani souhlas ani nesouhlas	36	20,2	20,2	28,7
Souhlas	70	39,3	39,3	68,0
Silný souhlas	57	32,0	32,0	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Ochota provádět změny ve prospěch sdílení znalostí

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	3	1,7	1,7	1,7
Nesouhlas	7	3,9	3,9	5,6
Ani souhlas ani nesouhlas	46	25,8	25,8	31,5
Souhlas	65	36,5	36,5	68,0
Silný souhlas	57	32,0	32,0	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Neformální skupiny lidí, které spojuje obdobný druh vykonávané práce a kteří si vzájemně pomáhají

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nevyužívají	97	54,5	54,5	54,5
Využívají	81	45,5	45,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Formalizované skupiny založené na týmové spolupráci, které se zaměřují na určitou oblast znalostí

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nevyužívají	55	35,9	35,9	35,9
Využívají	98	64,1	64,1	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Setkání zaměřená na „vyprávění příběhů“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nevyužívají	112	73,2	73,2	73,2
Využívají	41	26,8	26,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Realizace hloubkových rozborů na bázi diskuse

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nevyužívají	105	68,6	68,6	68,6
Valid Využívají	48	31,4	31,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Existence strategie zaměřené na sdílení znalostí

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Existence strategie	153	86,0	86,0	86,0
Valid Neexistence strategie	25	14,0	14,0	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Spektrum využívaných nástrojů pro sdílení znalostí

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Neexistence strategie	25	14,0	14,0	14,0
Valid strategie je založena na jednom nástroji	72	40,5	40,5	54,5
Valid strategie je založena na kombinaci dvou nástrojů	54	30,3	30,3	84,8
Valid strategie je založena na kombinaci tří nástrojů	19	10,7	10,7	95,5
Valid strategie je založena na kombinaci čtyřech nástrojů	8	4,5	4,5	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Praktické komunity

Učení se je proces převážně sociálního charakteru, tedy probíhá v interakci s jinými lidmi nikoli individuálně.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	1	,6	,6	,6
Nesouhlas	18	10,1	10,1	10,7
Ani souhlas ani nesouhlas	72	40,4	40,4	51,1
Souhlas	58	32,6	32,6	83,7
Silný souhlas	29	16,3	16,3	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Uplatnění učení se jeden od druhého

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	7	3,9	3,9	3,9
Nesouhlas	32	18,0	18,0	21,9
Ani souhlas ani nesouhlas	56	31,5	31,5	53,4
Souhlas	65	36,5	36,5	89,9
Silný souhlas	18	10,1	10,1	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Uplatnění sdílení osvědčených postupů

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	2	1,1	1,1	1,1
Nesouhlas	8	4,5	4,5	5,6
Ani souhlas ani nesouhlas	36	20,2	20,2	25,8
Souhlas	82	46,1	46,1	71,9
Silný souhlas	50	28,1	28,1	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Uplatnění spolupráce zaměstnanců a dalších odborníků

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	1	,6	,6	,6
Nesouhlas	7	3,9	3,9	4,5
Ani souhlas ani nesouhlas	24	13,5	13,5	18,0
Souhlas	76	42,7	42,7	60,7
Silný souhlas	70	39,3	39,3	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Uplatnění společného hledání řešení problémů

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	2	1,1	1,1
	Nesouhlas	7	3,9	5,1
	Ani souhlas ani nesouhlas	29	16,3	21,3
	Souhlas	66	37,1	58,4
	Silný souhlas	74	41,6	100,0
	Total	178	100,0	100,0

Vliv praktických komunit na výkonnost organizace

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	1	,6	,6
	Nesouhlas	9	5,1	5,6
	Ani souhlas ani nesouhlas	50	28,1	33,9
	Souhlas	73	41,0	75,1
	Silný souhlas	44	24,7	100,0
	Total	177	99,4	100,0
Missing	System	1	,6	
Total	178	100,0		

Existence praktické komunity

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Neexistují	62	34,8	34,8
	Existují	116	65,2	100,0
	Total	178	100,0	100,0

Podpora praktické komunity

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nepodporují	39	33,6	33,6
	Podporují	77	66,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0

Příloha E.3 Podpora praktických komunit

Typ poskytnuté podpory	Absolutní frekvence
Iniciace setkávání	14
Hmotná či nehmotná stimulace	12
Poskytnutí času	9
Technologická podpora komunit	8
Iniciace vzniku komunit	7
Pořádání neformálních akcí, kde se mohou zaměstnanci seznámit	6
Informování o činnosti komunit (firemní časopis)	4
Manažeři jdou zaměstnancům příkladem v účasti v komunitách	4
Pořádání formálních akcí, kde se mohou zaměstnanci seznámit	2
Metodická podpora	2
Finanční podpora fungování komunit	2
Vysílání vybraných zaměstnanců na zahraniční konference či workshopy (následné šíření poznatků)	2
Zprostředkování kontaktu mezi zaměstnanci různých poboček organizace	1
Hledání témat pro komunity	1
Podpora otevřenosti a proaktivity zaměstnanců	1
Openspace uspořádání pracovních prostor	1
Určení strategie pro komunity	1
Podpora spolupráce napříč organizací	1

Příloha E.4 Hodnocení faktorů na straně organizace – vedoucí pracovníci

Faktor	Mod.	Vliv na rozvoj praktických komunit
Organizační struktura	3	Střední
Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy	4	Vysoký
Styl vedení uplatňovaný přímým nadřízeným	4	Vysoký
Vedení příkladem	5	Vysoký
Aplikace pro asynchronní komunikaci	4	Vysoký
Specifické aplikace pro sdílení znalostí	4	Vysoký
Význam sdílení znalostí	4	Vysoký

Přílohy F **Dotazníkové šetření – zaměstnanci**

Příloha F.1 **Dotazník – zaměstnanci**

Sdílení znalostí na pracovišti

Vážená paní/Vážený pane,

obracím se na Vás s laskavou prosbou o spolupráci při realizaci výzkumu zaměřeného na sdílení znalostí na pracovišti, jehož výsledky budou podkladem mé disertační práce na dané téma.

Následující dotazník, o jehož vyplnění bych Vás chtěla požádat, je zcela anonymní. Instrukce k vyplnění jsou umístěny u jednotlivých otázek.

Nesmírně si vážím Vaší případné ochoty a spolupráce a předem děkuji za Vámi věnovaný čas.

S upřímným poděkováním

Klára Margarisová

Základní údaje

Hlavní podnikatelská aktivita organizace, v níž pracuji, spadá do oblasti:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- Informační a komunikační činnost
- Peněžnictví a pojišťovnictví
- Činnost vedení podniků
- Poradenství v oblasti vztahů s veřejností a komunikace
- Činnost reklamních agentur
- Zastupování médií při prodeji reklamního času

Organizace, v níž pracuji, má:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- 1-9 zaměstnanců
- 10-19 zaměstnanců
- 20-99 zaměstnanců
- 100-249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

Organizace, v níž pracuji, je z hlediska vlastnictví:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- Domácí
- Pod kontrolou zahraniční
- Jiné

V organizaci pracuji:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- Do 3 měsíců
- 3 měsíce – 1 rok
- Více než 1 rok – 5 let
- Více než 5 let

V organizaci, v níž pracuji:

Vyjádřete prosím míru souhlasu s následujícími výroky.

Jsou jasně stanoveny vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Je zařazení jednotlivých pracovních míst v organizační struktuře pevně dáno.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Je pracovní náplň jednotlivých pracovních míst pevně dána.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Je plnění úkolů striktně kontrolováno.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Komunikace nejčastěji probíhá směrem od nadřízených k podřízeným.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Organizace, v níž pracuji, je direktivně řízena vrcholovým vedením. Vrcholoví manažeři vytvářejí základní koncepty, představy a cíle, které rozdělují pomocí příkazů ve formě úkolů mezi podřízené.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Jsou pracovní prostory uspořádány tak, že se pravidelně osobně setkávám se svými kolegy.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Jsou vyhrazeny prostory, kde mohou zaměstnanci společně trávit pracovní přestávky (prostory pro společné stravování, odpočinek).

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Zaměstnanci vykonávají většinu své práce mimo pracoviště (práce z domova, schůzky mimo pracoviště atd.).

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Se pravidelně pořádají neformální akce (teambuilding, společenské akce atd.), na kterých se setkávám s kolegy z jiných organizačních jednotek (oddělení, částí organizace).

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Se pravidelně pořádají neformální akce (teambuilding, společenské akce atd.), na kterých se setkávám s kolegy ze stejného nebo souvisejícího oboru, kteří pracují v jiných organizacích.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Při výkonu své práce pravidelně spolupracuji s kolegy z jiných organizačních jednotek (oddělení, částí organizace).

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Při výkonu své práce pravidelně spolupracuji s kolegy ze stejného nebo souvisejícího oboru, kteří jsou zaměstnaní v jiných organizacích.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Následující tvrzení vztahujte ke svému přímému nadřízenému:

Vyjádřete prosím míru souhlasu s následujícími výroky.

V jeho přítomnosti se cítím dobře.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Plně mu důvěřuji.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Jsem hrdý na to, že jsem s ním spojován.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Dokáže formulovat atraktivní vizi toho, co bychom mohli dělat.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Dokáže několika slovy jasně vysvětlit, co bychom mohli a měli dělat.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Pomáhá mi najít smysl mé práce.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Věnuje osobní pozornost těm, kteří se zdají být opomíjeni.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Dává mi najevo své hodnocení mého pracovního výkonu.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Pomáhá mi rozvíjet se.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Pomáhá mi přemýšlet o komplikovaných problémech novým způsobem.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Pomáhá mi přemýšlet o starých problémech novým způsobem.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Vede mě k zamyšlení se nad oblastmi, které jsem doposud nikdy nezpochybňoval.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

V organizaci, v níž pracuji:

Vyjádřete prosím míru souhlasu s následujícími výroky.

Manažeři se zaměstnanci pravidelně sdílí své znalosti.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Jsou zaměstnáni pracovníci, kteří jsou respektovanými odborníky v daném oboru.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Se věnuje pozornost práci s talentovanými zaměstnanci.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Pro komunikaci s kolegy běžně využíváme intranet.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Pro komunikaci s okolním prostředím (dodavatelé, odběratelé) běžně využíváme extranet.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

pro komunikaci s kolegy běžně využíváme diskusní fóra.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Běžně využíváme znalostní mapy.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Běžně využíváme sdílené dokumenty.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Pro předávání informací a znalostí běžně využíváme znalostní bázi.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Vyjádřete prosím míru souhlasu s následujícími výroky.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Za sdílení znalostí jsem odměňován.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Můj nadřízený mi poskytuje dostatek času pro sdílení a získávání znalostí.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Zaměstnanci vykonávají většinu své práce na pracovišti.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Je jasně stanovena strategie pro vytváření, získávání, rozvíjení a sdílení znalostí.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Využíváme sdílení znalostí jako prostředek pro plnění každodenních pracovních úkolů.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Následující otázky vztahujte k okruhu kolegů, s nimiž se radíte o pracovních záležitostech (nemusí být totožný s pracovní skupinou či týmem):

Vyjadřete prosím míru souhlasu s následujícími výroky.

S kolegy sdílíme společné zájmy v pracovní oblasti.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

S kolegy se shodujeme na oblastech podstatných pro naplnění cílů naší organizace.

1 2 3 4 5

Nikdy Vždy

S kolegy se setkáváme (osobně, či prostřednictvím informačních technologií), abychom řešili pracovní záležitosti.

1 2 3 4 5

Nikdy Stále

Při řešení problémů, využíváme poznatky, ke kterým jsme společně dospěli v minulosti.

1 2 3 4 5

Nikdy Stále

Ke kolegům pociťuji důvěru.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Ke kolegům pociťuji respekt.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

S kolegy máme zavedený způsob řešení problémů.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

S kolegy užíváme společný slovník a stejně chápeme význam užívaných pojmů.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Společně s kolegy nacházíme nová řešení našich pracovních problémů.

1 2 3 4 5

Silný nesouhlas Silný souhlas

Identifikační údaje

Pohlaví:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- Žena
- Muž

Věk:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- Do 24 let
- 25 – 34 let
- 35 – 44 let
- 45 – 55 let
- 55 a více let

Nejvyšší dokončené vzdělání:

Vyberte prosím jednu z nabízených možností.

- Základní
- Vyučen
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské
- Jiné

Uveďte prosím název organizace, v níž pracujete.

Jedná se o nepovinnou otázku, jména organizací nebudou použita k adresnému vyhodnocování dotazníků. Slouží pouze k zjištění rámcového počtu organizací, které se výzkumu zúčastnily.

Návrhy a připomínky

Pokud máte jakékoli návrhy nebo připomínky prosím uveďte je do následující kolonky:

Pokud máte zájem o výsledky výzkumu, uveďte prosím název organizace, v níž pracujete a váš kontaktní email

Příloha F.2 Četnosti odpovědí - zaměstnanci

Charakteristika respondentů

Hlavní podnikatelská aktivita organizace

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Informační komunikační činnost a	146	50,9	50,9	50,9
Valid Peněžnictví a pojišťovnictví	76	26,5	26,5	77,4
Valid Profesní, vědecké a technické činnosti (vybrané) a	65	22,6	22,6	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Počet zaměstnanců

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10 až 19 zaměstnanců	52	18,1	18,1	18,1
Valid 20 až 99 zaměstnanců	93	32,4	32,4	50,5
Valid 100 až 249 zaměstnanců	43	15,0	15,0	65,5
Valid 250 a více zaměstnanců	99	34,5	34,5	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Vlastnictví

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Domácí	152	53,0	53,3	53,3
Valid Pod kontrolou zahraniční	133	46,3	46,7	100,0
Total	285	99,3	100,0	
Missing System	2	,7		
Total	287	100,0		

Délka pracovního poměru

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 měsíce až 1 rok	45	15,7	15,7	15,7
Více než 1 rok až 5 let	114	39,7	39,7	55,4
Více než 5 let	128	44,6	44,6	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Pohlaví

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muž	131	45,6	45,6	45,6
Žena	156	54,4	54,4	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Věk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid do 24 let	16	5,6	5,7	5,7
25 až 34 let	146	50,9	51,8	57,4
35 až 44 let	60	20,9	21,3	78,7
45 až 54 let	45	15,7	16,0	94,7
55 a více let	15	5,2	5,3	100,0
Total	282	98,3	100,0	
Missing System	5	1,7		
Total	287	100,0		

Nejvyšší dokončené vzdělání

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Základní vzdělání	1	,3	,4	,4
Vyučen	4	1,4	1,4	1,8
Středoškolské vzdělání s maturitou	111	38,7	39,1	40,8
Vyšší odborné vzdělání	9	3,1	3,2	44,0
Vysokoškolské vzdělání	159	55,4	56,0	100,0
Total	284	99,0	100,0	
Missing System	3	1,0		
Total	287	100,0		

Organizační struktura shora-dolů**Jasně vymezené vztahy nadřízenosti a podřízenosti.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	5	1,7	1,7	1,7
Nesouhlas	24	8,4	8,4	10,1
Ani souhlas ani nesouhlas	46	16,0	16,0	26,1
Souhlas	106	36,9	36,9	63,1
Silný souhlas	106	36,9	36,9	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Zařazení jednotlivých pracovních míst v organizační struktuře je pevně dáno.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	4	1,4	1,4	1,4
Nesouhlas	31	10,8	10,8	12,2
Ani souhlas ani nesouhlas	49	17,1	17,1	29,3
Souhlas	95	33,1	33,1	62,4
Silný souhlas	108	37,6	37,6	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Pracovní náplň jednotlivých pracovních míst je pevně dána.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	15	5,2	5,2	5,2
Nesouhlas	47	16,4	16,4	21,6
Ani souhlas ani nesouhlas	74	25,8	25,8	47,4
Souhlas	96	33,4	33,4	80,8
Silný souhlas	55	19,2	19,2	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Plnění úkolů je striktně kontrolováno.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	5	1,7	1,7	1,7
Nesouhlas	30	10,5	10,5	12,2
Ani souhlas ani nesouhlas	106	36,9	36,9	49,1
Souhlas	105	36,6	36,6	85,7
Silný souhlas	41	14,3	14,3	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Komunikace nejčastěji probíhá směrem od nadřízených k podřízeným.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	17	5,9	5,9
	Nesouhlas	35	12,2	18,1
	Ani souhlas ani nesouhlas	128	44,6	62,7
	Souhlas	81	28,2	90,9
	Silný souhlas	26	9,1	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Organizace je direktivně řízena vrcholovým vedením.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	21	7,3	7,3
	Nesouhlas	39	13,6	20,9
	Ani souhlas ani nesouhlas	80	27,9	48,8
	Souhlas	80	27,9	76,7
	Silný souhlas	67	23,3	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy

Pracovní prostory jsou uspořádány tak, že se zaměstnanci pravidelně osobně setkávají.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	4	1,4	1,4
	Nesouhlas	16	5,6	7,0
	Ani souhlas ani nesouhlas	27	9,4	16,4
	Souhlas	79	27,5	43,9
	Silný souhlas	161	56,1	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Vyhrazeny prostory, kde mohou zaměstnanci společně trávit pracovní přestávky.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	62	21,6	21,6
	Nesouhlas	46	16,0	37,6
	Ani souhlas ani nesouhlas	52	18,1	55,7
	Souhlas	49	17,1	72,8
	Silný souhlas	78	27,2	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Zaměstnanci vykonávají většinu práce na pracovišti.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	7	2,4	2,4	2,4
Nesouhlas	30	10,5	10,5	12,9
Ani souhlas ani nesouhlas	94	32,8	32,8	45,6
Souhlas	93	32,4	32,4	78,0
Silný souhlas	63	22,0	22,0	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Pravidelné pořádání neformální akcí, na kterých se setkávají zaměstnanci z různých částí organizace.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	35	12,2	12,2	12,2
Nesouhlas	56	19,5	19,5	31,7
Ani souhlas ani nesouhlas	73	25,4	25,4	57,1
Souhlas	77	26,8	26,8	84,0
Silný souhlas	46	16,0	16,0	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Pravidelné pořádání neformální akcí, na kterých se setkávají zaměstnanci s kolegy ze stejného nebo souvisejícího oboru, kteří pracují v jiných organizacích.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	102	35,5	35,5	35,5
Nesouhlas	84	29,3	29,3	64,8
Ani souhlas ani nesouhlas	51	17,8	17,8	82,6
Souhlas	31	10,8	10,8	93,4
Silný souhlas	19	6,6	6,6	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Pravidelná spolupráce s kolegy z jiných částí organizace.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	16	5,6	5,6	5,6
Nesouhlas	26	9,1	9,1	14,6
Ani souhlas ani nesouhlas	63	22,0	22,0	36,6
Souhlas	91	31,7	31,7	68,3
Silný souhlas	91	31,7	31,7	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Pravidelná spolupráce s kolegy ze stejného nebo souvisejícího oboru, kteří jsou zaměstnaní v jiných organizacích.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	68	23,7	23,7	23,7
Nesouhlas	65	22,6	22,6	46,3
Ani souhlas ani nesouhlas	57	19,9	19,9	66,2
Souhlas	61	21,3	21,3	87,5
Silný souhlas	36	12,5	12,5	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Transformační styl vedení

V jeho přítomnosti se cítím dobře.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	8	2,8	2,8	2,8
Nesouhlas	20	7,0	7,0	9,8
Ani souhlas ani nesouhlas	61	21,3	21,3	31,0
Souhlas	95	33,1	33,1	64,1
Silný souhlas	103	35,9	35,9	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Plně mu důvěřuji.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	12	4,2	4,2	4,2
Nesouhlas	24	8,4	8,4	12,5
Ani souhlas ani nesouhlas	50	17,4	17,4	30,0
Souhlas	77	26,8	26,8	56,8
Silný souhlas	124	43,2	43,2	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Jsem hrdý na to, že jsem s ním spojován.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	15	5,2	5,2	5,2
Nesouhlas	30	10,5	10,5	15,7
Ani souhlas ani nesouhlas	67	23,3	23,3	39,0
Souhlas	82	28,6	28,6	67,6
Silný souhlas	93	32,4	32,4	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Dokáže formulovat atraktivní vizi toho, co bychom mohli dělat.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	15	5,2	5,2
	Nesouhlas	28	9,8	15,0
	Ani souhlas ani nesouhlas	54	18,8	33,8
	Souhlas	104	36,2	70,0
	Silný souhlas	86	30,0	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Dokáže několika slovy jasně vysvětlit, co bychom mohli a měli dělat.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	14	4,9	4,9
	Nesouhlas	27	9,4	14,3
	Ani souhlas ani nesouhlas	60	20,9	35,2
	Souhlas	99	34,5	69,7
	Silný souhlas	87	30,3	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Pomáhá mi najít smysl mé práce.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	23	8,0	8,0
	Nesouhlas	45	15,7	23,7
	Ani souhlas ani nesouhlas	77	26,8	50,5
	Souhlas	84	29,3	79,8
	Silný souhlas	58	20,2	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Věnuje osobní pozornost těm, kteří se zdají být opomíjeni.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	29	10,1	10,1
	Nesouhlas	50	17,4	27,5
	Ani souhlas ani nesouhlas	86	30,0	57,5
	Souhlas	75	26,1	83,6
	Silný souhlas	47	16,4	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Dává mi najevo své hodnocení mého pracovního výkonu.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	16	5,6	5,6
	Nesouhlas	25	8,7	14,3
	Ani souhlas ani nesouhlas	61	21,3	35,5
	Souhlas	100	34,8	70,4
	Silný souhlas	85	29,6	29,6
	Total	287	100,0	100,0

Pomáhá mi rozvíjet se.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	19	6,6	6,6
	Nesouhlas	38	13,2	19,9
	Ani souhlas ani nesouhlas	73	25,4	45,3
	Souhlas	94	32,8	78,0
	Silný souhlas	63	22,0	22,0
	Total	287	100,0	100,0

Pomáhá mi přemýšlet o komplikovaných problémech novým způsobem.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	18	6,3	6,3
	Nesouhlas	49	17,1	23,3
	Ani souhlas ani nesouhlas	74	25,8	49,1
	Souhlas	85	29,6	78,7
	Silný souhlas	61	21,3	21,3
	Total	287	100,0	100,0

Pomáhá mi přemýšlet o starých problémech novým způsobem.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	26	9,1	9,1
	Nesouhlas	51	17,8	26,8
	Ani souhlas ani nesouhlas	82	28,6	55,4
	Souhlas	83	28,9	28,9
	Silný souhlas	45	15,7	15,7
	Total	287	100,0	100,0

Vede mě k zamyšlení se nad oblastmi, které jsem doposud nikdy nezpochybňoval.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	22	7,7	7,7
	Nesouhlas	53	18,5	26,1
	Ani souhlas ani nesouhlas	93	32,4	58,5
	Souhlas	73	25,4	84,0
	Silný souhlas	46	16,0	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Vedení příkladem**Manažeři se zaměstnanci pravidelně sdílí své znalosti.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	26	9,1	9,1
	Nesouhlas	40	13,9	23,0
	Ani souhlas ani nesouhlas	100	34,8	57,8
	Souhlas	83	28,9	86,8
	Silný souhlas	38	13,2	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Zaměstnávání respektovaných odborníků v daném oboru.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	10	3,5	3,5
	Nesouhlas	35	12,2	15,7
	Ani souhlas ani nesouhlas	65	22,6	38,3
	Souhlas	108	37,6	76,0
	Silný souhlas	69	24,0	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Práce s talentovanými zaměstnanci.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	30	10,5	10,5
	Nesouhlas	47	16,4	26,8
	Ani souhlas ani nesouhlas	89	31,0	57,8
	Souhlas	86	30,0	87,8
	Silný souhlas	35	12,2	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Aplikace pro asynchronní komunikaci**Běžné používání intranetu.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	30	10,5	10,5
	Nesouhlas	23	8,0	18,5
	Ani souhlas ani nesouhlas	38	13,2	31,7
	Souhlas	66	23,0	54,7
	Silný souhlas	130	45,3	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Běžné používání extranetu pro komunikaci s okolním prostředím.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	57	19,9	19,9
	Nesouhlas	34	11,8	31,7
	Ani souhlas ani nesouhlas	57	19,9	51,6
	Souhlas	51	17,8	69,3
	Silný souhlas	88	30,7	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Běžné používání diskusních fór.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	132	46,0	46,0
	Nesouhlas	52	18,1	64,1
	Ani souhlas ani nesouhlas	42	14,6	78,7
	Souhlas	33	11,5	90,2
	Silný souhlas	28	9,8	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí**Běžné používání znalostních map.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	120	41,8	41,8
	Nesouhlas	61	21,3	63,1
	Ani souhlas ani nesouhlas	57	19,9	82,9
	Souhlas	30	10,5	93,4
	Silný souhlas	19	6,6	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Běžné používání sdílených dokumentů.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	29	10,1	10,1
	Nesouhlas	13	4,5	14,6
	Ani souhlas ani nesouhlas	50	17,4	32,1
	Souhlas	73	25,4	57,5
	Silný souhlas	122	42,5	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Běžné používání znalostní báze.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	39	13,6	13,6
	Nesouhlas	33	11,5	25,2
	Ani souhlas ani nesouhlas	85	29,6	54,9
	Souhlas	67	23,3	78,3
	Silný souhlas	62	21,6	100,0
	Total	286	99,7	100,0
Missing	System	1	,3	
Total	287	100,0		

Význam sdílení znalostí**Sdílení znalostí jako součást hodnocení pracovního výkonu.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	75	26,1	26,2
	Nesouhlas	53	18,5	44,8
	Ani souhlas ani nesouhlas	73	25,4	70,3
	Souhlas	64	22,3	92,7
	Silný souhlas	21	7,3	100,0
	Total	286	99,7	100,0
Missing	System	1	,3	
Total	287	100,0		

Odměňování za sdílení znalostí.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	130	45,3	45,3
	Nesouhlas	60	20,9	66,2
	Ani souhlas ani nesouhlas	54	18,8	85,0
	Souhlas	29	10,1	95,1
	Silný souhlas	14	4,9	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Poskytnutí času pro sdílení a získávání znalostí.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	20	7,0	7,0
	Nesouhlas	40	13,9	20,9
	Ani souhlas ani nesouhlas	99	34,5	55,4
	Souhlas	85	29,6	85,0
	Silný souhlas	43	15,0	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Jasně stanovená strategie pro vytváření, získávání, rozvíjení a sdílení znalostí.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	24	8,4	8,4
	Nesouhlas	48	16,7	25,1
	Ani souhlas ani nesouhlas	104	36,2	61,3
	Souhlas	74	25,8	87,1
	Silný souhlas	37	12,9	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Sdílení znalostí jako prostředek pro plnění každodenních pracovních úkolů.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	26	9,1	9,1
	Nesouhlas	34	11,8	20,9
	Ani souhlas ani nesouhlas	102	35,5	56,4
	Souhlas	74	25,8	82,2
	Silný souhlas	51	17,8	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Rozvoj praktické komunity

Sdílení společných zájmů v pracovní oblasti.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Silný nesouhlas	5	1,7	1,7	1,7
Nesouhlas	16	5,6	5,6	7,3
Ani souhlas ani nesouhlas	77	26,8	26,8	34,1
Souhlas	125	43,6	43,6	77,7
Silný souhlas	64	22,3	22,3	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Shoda na oblastech podstatných pro naplnění cílů organizace.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nikdy	1	,3	,3	,3
Zřídka	12	4,2	4,2	4,5
Občas	83	28,9	29,0	33,6
Často	150	52,3	52,4	86,0
Vždy	40	13,9	14,0	100,0
Total	286	99,7	100,0	
Missing System	1	,3		
Total	287	100,0		

Setkávání (osobně, či prostřednictvím informačních technologií) kvůli řešení pracovních záležitostí.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nikdy	1	,3	,3	,3
Zřídka	4	1,4	1,4	1,7
Občas	39	13,6	13,6	15,4
Často	137	47,7	47,9	63,3
Stále	105	36,6	36,7	100,0
Total	286	99,7	100,0	
Missing System	1	,3		
Total	287	100,0		

Využívání poznatků, které byly dosaženy v minulosti.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nikdy	1	,3	,3
	Zřídka	7	2,4	2,8
	Občas	40	13,9	16,7
	Často	143	49,8	66,6
	Stále	96	33,4	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Pocit důvěry.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlas	12	4,2	4,2
	Ani souhlas ani nesouhlas	58	20,2	24,4
	Souhlas	130	45,3	69,7
	Silný souhlas	87	30,3	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Pocit respektu.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	4	1,4	1,4
	Nesouhlas	12	4,2	5,6
	Ani souhlas ani nesouhlas	63	22,0	27,5
	Souhlas	132	46,0	73,5
	Silný souhlas	76	26,5	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Zavedený způsob řešení problémů.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	4	1,4	1,4
	Nesouhlas	27	9,4	10,8
	Ani souhlas ani nesouhlas	74	25,8	36,6
	Souhlas	113	39,4	76,0
	Silný souhlas	69	24,0	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Užívání společného slovníku a stejné chápání významu užívaných pojmů.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	1	,3	,3
	Nesouhlas	13	4,5	4,9
	Ani souhlas ani nesouhlas	48	16,7	21,6
	Souhlas	111	38,7	60,3
	Silný souhlas	114	39,7	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Nová řešení pracovních problémů.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Silný nesouhlas	2	,7	,7
	Nesouhlas	15	5,2	5,9
	Ani souhlas ani nesouhlas	54	18,8	24,7
	Souhlas	123	42,9	67,6
	Silný souhlas	93	32,4	100,0
	Total	287	100,0	100,0

Příloha F.3 Testování reliability konstruktů

Konstrukt 1 – Organizační struktura shora-dolů**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,768	,771	6

Item-Total Statistics

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Jasně vymezené vztahy nadřízenosti a podřízenosti.	,738
Zařazení jednotlivých pracovních míst v organizační struktuře je pevně dáno.	,699
Pracovní náplň jednotlivých pracovních míst je pevně dána.	,737
Plnění úkolů je striktně kontrolováno.	,736
Komunikace nejčastěji probíhá směrem od nadřízených k podřízeným.	,739
Organizace je direktivně řízena vrcholovým vedením.	,753

Konstrukt 2 – Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,598	,607	6

Item-Total Statistics

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pracovní prostory jsou uspořádány tak, že se zaměstnanci pravidelně osobně setkávají.	,575
Vyhrazeny prostory, kde mohou zaměstnanci společně trávit pracovní přestávky.	,590
Pravidelné pořádání neformální akcí, na kterých se setkávají zaměstnanci z různých částí organizace.	,514
Pravidelné pořádání neformální akcí, na kterých se setkávají zaměstnanci s kolegy ze stejného nebo souvisejícího oboru, kteří pracují v jiných organizacích.	,516
Pravidelná spolupráce s kolegy z jiných částí organizace.	,527
Pravidelná spolupráce s kolegy ze stejného nebo souvisejícího oboru, kteří jsou zaměstnaní v jiných organizacích.	,591

Konstrukt 3 – Transformační styl vedení

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,951	,951	12

Item-Total Statistics

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V jeho přítomnosti se cítím dobře.	,948
Plně mu důvěřuji.	,947
Jsem hrdý na to, že jsem s ním spojován.	,945
Dokáže formulovat atraktivní vizi toho, co bychom mohli dělat.	,947
Dokáže několika slovy jasně vysvětlit, co bychom mohli a měli dělat.	,947
Pomáhá mi najít smysl mé práce.	,945
Věnuje osobní pozornost těm, kteří se zdají být opomíjeni.	,947
Dává mi najevo své hodnocení mého pracovního výkonu.	,951
Pomáhá mi rozvíjet se.	,945
Pomáhá mi přemýšlet o komplikovaných problémech novým způsobem.	,946
Pomáhá mi přemýšlet o starých problémech novým způsobem.	,946
Vede mě k zamyšlení se nad oblastmi, které jsem doposud nikdy nezpochybňoval.	,950

Konstrukt 4 – Vedení příkladem

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,786	,785	3

Item-Total Statistics

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Manažeři se zaměstnanci pravidelně sdílí své znalosti.	,682
Zaměstnávání respektovaných odborníků v daném oboru.	,767
Práce s talentovanými zaměstnanci.	,673

Konstrukt 5 – Aplikace pro asynchronní komunikaci**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,537	,536	3

Item-Total Statistics

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Běžné používání intranetu.	,328
Běžné používání extranetu pro komunikaci s okolním prostředím.	,329
Běžné používání diskusních fór.	,610

Konstrukt 6 – Specifické aplikace pro podporu sdílení znalostí

Verze a – bez diskusních fór

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,658	,657	3

Item-Total Statistics

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Běžné používání znalostních map.	,667
Běžné používání sdílených dokumentů.	,589
Běžné používání znalostní báze.	,402

Verze b – po zařazení diskusních fór

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,653	,656	4

Item-Total Statistics

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Běžné používání diskusních fór.	,658
Běžné používání znalostních map.	,588
Běžné používání sdílených dokumentů.	,592
Běžné používání znalostní báze.	,492

Konstrukt 7 – Význam sdílení znalostí**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,839	,840	5

Item-Total Statistics

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sdílení znalostí jako součást hodnocení pracovního výkonu.	,798
Odměňování za sdílení znalostí.	,808
Poskytnutí času pro sdílení a získávání znalostí.	,832
Jasně stanovená strategii pro vytváření, získávání, rozvíjení a sdílení znalostí.	,802
Sdílení znalostí jako prostředek pro plnění každodenních pracovních úkolů.	,791

Konstrukt – Rozvoj praktické komunity**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,892	,892	9

Item-Total Statistics

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sdílení společných zájmy v pracovní oblasti.	,883
Shoda na oblastech podstatných pro naplnění cílů organizace.	,880
Setkávání (osobně, či prostřednictvím informačních technologií) kvůli řešení pracovních záležitostí.	,889
Využívání poznatků, které byly dosaženy v minulosti.	,881
Pocit důvěry.	,876
Pocit respektu.	,879
Zavedený způsob řešení problémů.	,881
Užívání společného slovníku a stejné chápání významu užívaných pojmů.	,878
Nová řešení pracovních problémů.	,871

Příloha F.4 Měření závislosti jednotlivých subindikátorů a rozvoje praktické komunity

Pro potřeby stanovení vah a formulace přesnějších doporučení pro organizace, které chtějí podporovat rozvoj praktických komunit mezi svými zaměstnanci, bude zkoumána závislost jednotlivých položek konstruktů a rozvoje komunit.

Pro ověření závislosti a její síly byl zvolen stejný postup jako v případě ověřování závislosti mezi rozvoje komunit a souhrnnými indikátory, tzn. existence závislosti byla určena na základě výsledků metody Monte Carlo, případná síla pak byla měřena Spearmanovým koeficientem.

Existenci a případnou sílu závislosti zachycuje následující tabulka.

Položky	Signifikantní hodnota	Přijata H_0	Síla závislosti
(ID1) Organizační struktura			
(ID1a) Jasně vymezené vztahy nadřízenosti	$p = 0,007$	Ne	0,135
(ID1b) Pevné zařazení pracovních míst v organizační struktuře	$p = 0,285$	Ano	-
(ID1c) Pevně dána náplň jednotlivých pracovních míst	$p = 0,099$	Ano	-
(ID1d) Striktní kontrola pracovních úkolů	$p = 0,007$	Ne	0,169
(ID1e) Komunikace shora-dolů	$p = 0,463$	Ano	-
(ID1f) Direktivní řízení	$p = 0,231$	Ano	-
(ID2) Příležitost pro navazování osobního kontaktu s kolegy			
(ID2a) Uspořádání pracovních prostor	$p = 0,067$	Ano	-
(ID2b) Prostory pro společné trávení přestávek	$p = 0,158$	Ano	-
(ID2c) Spolupráce zaměstnanců z různých částí organizace	$p = 0,024$	Ne	0,191

Položky	Signifikantní hodnota	Přijata H_0	Síla závislosti
(ID2d) Spolupráce zaměstnanců z různých organizací	$p = 0,916$	Ano	-
(ID2e) Neformální setkávání s kolegy z různých částí organizace	$p = 0,098$	Ano	-
(ID2f) Neformální setkávání s kolegy z jiných organizací	$p = 0,023$	Ne	0,107
(ID3) Transformační styl vedení			
(ID3a) V jeho přítomnosti se cítím dobře	$p = 0,028$	Ne	0,224
(ID3b) Plně mu důvěřuji	$p = 0,013$	Ne	0,224
(ID3c) Jsem hrdý na to, že jsem s ním spojován	$p = 0,037$	Ne	0,203
(ID3d) Dokáže formulovat atraktivní vizi toho, co bychom mohli dělat	$p = 0,005$	Ne	0,208
(ID3e) Dokáže několika slovy jasně vysvětlit, co bychom mohli a měli dělat	$p = 0,004$	Ne	0,267
(ID3f) Pomáhá mi najít smysl mé práce	$p = 0,001$	Ne	0,251
(ID3g) Věnuje osobní pozornost těm, kteří se zdají být opomíjeni	$p < 0,001$	Ne	0,269
(ID3h) Dává mi najevo své hodnocení mého pracovního výkonu	$p = 0,220$	Ano	-
(ID3i) Pomáhá mi rozvíjet se	$p < 0,001$	Ne	0,297
(ID3j) Pomáhá mi přemýšlet o komplikovaných problémech novým způsobem	$p = 0,002$	Ne	0,258
(ID3k) Pomáhá mi přemýšlet o starých problémech novým způsobem	$p = 0,009$	Ne	0,236
(ID3l) Vede mě k zamyšlení se nad oblastmi, které jsem doposud nikdy nezpochybňoval	$p = 0,006$	Ne	0,216

Položky	Signifikantní hodnota	Přijata H_0	Síla závislosti
(ID4) Vedení příkladem			
(ID4a) Manažeři se zaměstnanci pravidelně sdílí znalosti	$p = 0,001$	Ne	0,259
(ID4b) Zaměstnávání respektovaných odborníků	$p < 0,001$	Ne	0,291
(ID4c) Práce s talentovanými jedinci	$p < 0,001$	Ne	0,315
(ID5) Aplikace pro asynchronní komunikace			
(ID5a) Používání intranetu	$p = 0,178$	Ano	-
(ID5b) Používání extranetu	$p = 0,630$	Ano	-
(ID6) Specifické aplikace pro sdílení znalostí			
(ID6a) Používání diskusních fór	$p = 0,549$	Ano	-
(ID6b) Používání znalostních map	$p = 0,193$	Ano	-
(ID6c) Používání sdílených dokumentů	$p = 0,003$	Ne	0,125
(ID6d) Používání znalostní báze	$p = 0,001$	Ne	0,230
(ID7) Význam sdílení znalostí			
(ID7a) Sdílení znalostí jako součást hodnocení pracovního výkonu	$p = 0,018$	Ne	0,193
(ID7b) Odměňování za sdílení znalostí	$p = 0,220$	Ano	-
(ID7c) Poskytnutí času a prostoru pro sdílení znalostí	$p = 0,006$	Ne	0,234
(ID7d) Jasně stanovená znalostní strategie	$p < 0,001$	Ne	0,325
(ID7e) Sdílení znalostí jako prostředek pro plnění každodenních úkolů	$p < 0,001$	Ne	0,344

Příloha F.5 Stanovení vah jednotlivých položek pro výpočet hodnoty souhrnných indikátorů

Indikátor 1

	Spearmanův koeficient	Pořadí	Body	Váha
Jasně vymezené vztahy nadřízenosti a podřízenosti.	0,135	2	5	0,24
Zařazení jednotlivých pracovních míst v organizační struktuře je pevně dáno.	-	3	2,5	0,12
Pracovní náplň jednotlivých pracovních míst je pevně dána.	-	3	2,5	0,12
Plnění úkolů je striktně kontrolováno.	0,169	1	6	0,29
Komunikace nejčastěji probíhá směrem od nadřízených k podřízeným.	-	3	2,5	0,12
Organizace je direktivně řízena vrcholovým vedením.	-	3	2,5	0,12
<i>Suma</i>			<i>21</i>	<i>1</i>

Indikátor 3

	Spearmanův koeficient	Pořadí	Body	Váha
V jeho přítomnosti se cítím dobře	0,224	7	5,5	0,07
Plně mu důvěřuji	0,224	7	5,5	0,07
Jsem hrdý na to, že jsem s ním spojován	0,203	11	2	0,03
Dokáže formulovat atraktivní vizi toho, co bychom mohli dělat	0,208	10	3	0,04
Dokáže několika slovy jasně vysvětlit, co bychom mohli a měli dělat	0,267	3	10	0,13
Pomáhá mi najít smysl mé práce	0,251	5	8	0,10
Věnuje osobní pozornost těm, kteří se zdají být opomíjeni	0,269	2	11	0,14
Dává mi najevo své hodnocení mého pracovního výkonu	-	12	1	0,01
Pomáhá mi rozvíjet se	0,297	1	12	0,15
Pomáhá mi přemýšlet o komplikovaných problémech	0,258	4	9	0,12

	Spearmanův koeficient	Pořadí	Body	Váha
novým způsobem				
Pomáhá mi přemýšlet o starých problémech novým způsobem	0,236	6	7	0,09
Vede mě k zamyšlení se nad oblastmi, které jsem doposud nikdy nezpochybňoval	0,216	9	4	0,05
<i>Suma</i>			78	1

Indikátor 4

	Spearmanův koeficient	Pořadí	Body	Váha
Manažeri se zaměstnanci pravidelně sdílí znalosti	0,259	3	1	0,17
Zaměstnávání respektovaných odborníků	0,291	2	2	0,33
Práce s talentovanými jedinci	0,315	1	3	0,50
<i>Suma</i>			6	1

Indikátor 5

	Spearmanův koeficient	Pořadí	Body	Váha
Používání intranetu	-	1	1,5	0,50
Používání extranetu	-	1	1,5	0,50
<i>Suma</i>			3	1

Indikátor 6

	Spearmanův koeficient	Pořadí	Body	Váha
Používání diskusních fór	-	3	1,5	0,15
Používání znalostních map	-	3	1,5	0,15
Používání sdílených dokumentů	0,125	2	3	0,30
Používání znalostní báze	0,23	1	4	0,40
<i>Suma</i>			10	1

Indikátor 7

	Spearmanův koeficient	Pořadí	Body	Váha
Sdílení znalostí jako součást hodnocení pracovního výkonu	0,193	4	2	0,13
Odměňování za sdílení znalostí	-	5	1	0,07
Poskytnutí času a prostoru pro sdílení znalostí	0,234	2	4	0,27
Jasně stanovená znalostní strategie	0,325	3	3	0,20
Sdílení znalostí jako prostředek pro plnění každodenních úkolů	0,344	1	5	0,33
<i>Suma</i>			<i>15</i>	<i>1</i>

Přílohy G **Rozhovory**

Příloha G.1 **Záznamový arch – polostandardizovaný rozhovor**

Datum:

Místo:

Tazatel:

Respondent:

Souhlas s nahráváním: Ano – Ne

Dobrý den,

předem bych Vám chtěla velice poděkovat, že jste souhlasil/a s uskutečněním tohoto rozhovoru. Tento rozhovor je součástí výzkumu realizovaného v rámci mé disertační práce, která se věnuje oblasti sdílení znalostí na pracovišti.

Pokud si to budete přát, v práci nebude uvedeno Vaše jméno, organizace, v níž pracujete.

DALŠÍ ÚDAJE

Organizace

Obor činnosti:

Počet zaměstnanců:

Respondent

Zastávaná pozice:

Vzdělání:

Anonymita: Ano – Ne

1. otázka - Domníváte se, že je nějaký rozdíl mezi pojmy znalost a informace?

Pokud ano

a) V čem tento rozdíl spočívá?

2. otázka – Považujete sdílení znalostí mezi zaměstnanci za klíčový faktor pro tvorbu konkurenční výhody či tržní úspěšnost organizace?

3. otázka – Myslíte si, že pro Váš obor (organizaci) jsou významnější znalosti explicitní nebo tacitní?

4. otázka - Má Vaše organizace strategii pro oblast sdílení, získávání, uchovávání znalostí?

Pokud ano

a) V čem tato strategie spočívá?

5. otázka - Jaké je dle Vašeho názoru role přímého nadřízeného v procesu sdílení znalostí mezi jemu podřízenými pracovníky? Může nějak ovlivnit intenzitu sdílení znalostí?

6. otázka - Stimulujete nějakým způsobem své podřízené ke sdílení znalostí (nástroje, přístupy)?

Pokud ano

a) Jaké konkrétní nástroje používáte?

7. otázka - Setkal/a jste se s tendencí zaměstnanců chránit si své know-how, tedy s neochotou sdílet své znalosti s kolegy na pracovišti?

Pokud ano

a) Jak se dá takový postoj zaměstnance změnit?

8. otázka - Myslíte si, že je lepší ponechat iniciativu v oblasti sdílení znalostí na zaměstnancích samotných nebo že by tato iniciativa měla vycházet ze strany vedení organizace?

9. otázka – Jak jsem uvedla v úvodu rozhovoru, má disertační práce se konkrétně zaměřuje na koncept praktických komunit, což jsou:

Jedná o propojení zaměstnanců s podobnými zájmy nebo zkušenostmi v pracovní oblasti, kteří sdílejí své know-how. Bud' proto, aby každý individuálně zvýšili svou kvalifikaci, a mohli tak lépe vykonávat svou práci, nebo proto, aby dosáhli společných cílů. “

Jste si vědom/a, že by ve Vaší organizaci nějaké takové skupiny pracovníků působily?

Pokud ano

O jaké konkrétní skupiny se jedná?

Podporujete nějakým způsobem tyto komunity?

Příloha G.2 Výsledky polostanardrizovaných rozhovorů

Respondent	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
Znabstí vs. informace	Rozlišuje	Rozlišuje	Rozlišuje	Rozlišuje	Rozlišuje	Rozlišuje	Rozlišuje
Explicitní vs. tacitní	Stejný význam	Tacitní jsou významnější	Stejný význam	Stejný význam	Stejný význam	Stejný význam	Dle zaměření jednotlivých pracovních míst (např. u technických pozic jednoznačně tacitní)
Význam sdílení znalostí	Klíčové je sdílení mezi divizemi	Vzhledem k úlosti organizace je klíčové sdílení i na mezinárodní úrovni	Sdílení mezi zaměstnanci může snížit náklady, např. na vzdělávání	Důležité i z pohledu kontinuity znalostí	Je klíčové pokud se správně využívá	Je nutností pro úspěšné fungování organizace v oboru	Zásadní
Strategie oblast sdílení znalostí	Existuje, ale příliš nefunguje	Propracovníci specializovaní manažeři pro tuto oblast	Není výlovně dána, ale určité prvky se využívají	Není výlovně dána, ale určité prvky se využívají	Není výlovně dána, ale určité prvky se využívají	Není výlovně dána, ale určité prvky se využívají	Určitá strategie existuje, ale koncept není úplně jasně propracován, přesto funguje
Nástroje sdílení znalostí	Znalostní báze (příběhy úspěšných projektů, praktické komunitě), virtuální praktické komunity, vyprávění příběhů	Znalostní báze, webinar, centers of excellence, centers of expertise, dvojice zkušený a méně zkušený pracovník, virtuální praktické komunity	Znalostní báze, dvojice zkušený a méně zkušený pracovník, platformy pro klíčové oblasti	Znalostní báze, pracovní porady, dvojice zkušený a méně zkušený pracovník	Znalostní báze, rotace zaměstnanců mezi týmy, dvojice zkušený a méně zkušený pracovník, platformy pro klíčové oblasti	Znalostní báze, rotace zaměstnanců mezi týmy, dvojice zkušený a méně zkušený pracovník, platformy pro klíčové oblasti	Aplikace typu wiki (znalostní báze), workshopy, interní blog na míranem

Respondent	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
Talentovaní zaměstnanci, experti	Existují, ale nesdílí ochotu, čas	Zvou i experty ze zahraničí	Existují, ale jsou příliš vytížení, nemají čas sdílet	Existují, ale nesdílí, jsou vytížení pouze pro potřeby obasování klíčových pozic	Přílišné upozorňování na talenty (experty), může demotivovat, každý zaměstnanec by si měl hledat vlastní vzory	Soustředí se na rozvoj všech zaměstnanců, ale upozorňuje se na aktivní jedince a klíčových znalostní	Soustředí se na rozvoj všech zaměstnanců, ale upozorňuje se na aktivní jedince a klíčových znalostní
Právě nadřízený	Vytvořit atmosféru, povzbuzovat, jít příkladem svým chováním	Je jeho povinností vychovávat si svého následce, je jedním z článků	Stanovovat cíle, kontrolovat jejich plnění	Vytvořit atmosféru, povzbuzovat, jít příkladem svým chováním	Vytvořit atmosféru, jít příkladem svým chováním	Vytvořit atmosféru	Má zásadní vliv, povzbuzovat, jít příkladem svým chováním, povzbuzovat, zaujmít se na rozbor úspěšných i neúspěšných situací, účelně a jasným závěrem
Sdílení znalostí – součást hodnocení	Proněkteré zaměstnance je stanoveno jako součást ukazatelů výkonnosti	Je jasné stanovenou součástí ukazatelů výkonnosti jednotlivých zaměstnanců	Není oficiálním kritériem hodnocení, zvažuje se v případě úvah o postupu na vedoucí pozici	Používá ho jako jedno z kritérií z vlastní iniciativy, v organizaci nejsou jasné výměny ukazatele výkonnosti	Je zahrnuto, ale není nevyznamnějším faktorem, jeho význam stoupa v případě úvah o postupu na vedoucí pozici	Je zahrnuto, ale není nevyznamnějším faktorem	Je zahrnuto, vztah na povýšení na možnost volby konkrétních školení
Stimulace ke sdílení znalostí	Neexistují speciální stimuly pro tuto oblast (ale měly by existovat)	Odráží se v ročních bonusech	Neexistují speciální stimuly pro tuto oblast (ale měly by existovat – hmotná odměna, poskytnutí čas)	Neexistují speciální stimuly pro tuto oblast, ale zohledňuje tuto aktivitu, při navrhování odměn	Neexistují speciální stimuly pro tuto oblast, ale zohledňuje tuto aktivitu, při navrhování odměn	Neexistují speciální stimuly pro tuto oblast	Využívá se nehmotných stimulů (pochvaly, vyzdvihnutí určitých men), tak hmotných

Respondent	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
Ochrana know-how	Setkal se, přístup se snaží změnit vlastním příkladem	Setkal se, kdo chce postoupit na vyšší pozici, nemá na výběr	Setkal se, pokud chce zvládat přidělené pracovní úkoly, nemá na výběr	Setkal se, pokud chce zvládat přidělené pracovní úkoly, nemá na výběr	Setkal se, kdo chce postoupit na vyšší pozici, nemá na výběr, kdonesdílí, zůstane v izolaci	Setkal se, dá se přetkovat osobním přidálen a povzbuzováním těchto aktivit	Setkal se, 1. krok osobní pohovor- vysvědit souvislosti a zkusit motivovat, pokud toto není úspěšné, je efektivnější pracovníka se zbavit
Iniciativa v oblasti sdílení znalostí	Nelze nechat jen na zaměstnancích, pak někdo bude sdílet někdo ne	Musí se jedna o kombinaci (zaměstnanci – vedení)	Nelze nechat na zaměstnancích, je třeba jasné stanovit cíle ze shora	Nelze nechat na zaměstnancích, pokud tomu nadřazený přesazne věnovat pozornost, aktivita upadá	Měla by vzejít od zaměstnanců, vedení by mělo poskytnout prostor a čas	Musí se jedna o kombinaci (zaměstnanci – vedení)	Iniciativa ze strany vedení (střední a nižšího management)
Praktické komunity	Virtuální i klasické, ale příliš nefunguje šíření jejich poznatků	Virtuální i klasické, mají podporu (znalosti manažerů)	Klasické, podpora neformálního setkávání zaměstnanců	Ne	Klasické, iniciativa zaměstnanců, střední management se k podpoře stavi zdrženlivě	Klasické, jsou samostatnou aktivitou zaměstnanců	Klasické komunity zaměřené na klíčové oblasti