



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Disertační práce

Vliv sdílení znalostí na výkonnost organizací

The Impact of Knowledge Sharing on Performance of Organizations

Autor: **Ing. Zuzana Crhová**

Studijní program: Hospodářská politika a správa

Studijní obor: 6202V010 Finance

Školitel: prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková

Konzultant: Ing. Jana Matošková, Ph.D.

Zlín, červen 2019

© Zuzana Crhová

Publikace byla vydána v roce 2019.

Klíčová slova: znalost, sdílení znalostí, výkonnost organizace, finanční výkonnost, inovativnost

Key words: knowledge, knowledge sharing, performance of organization, financial performance, innovativeness

Plná verze disertační práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

PODĚKOVÁNÍ

Po dlouhé cestě naplněné získáváním nových zkušeností, bych ráda poděkovala své školitelce prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové a své konzultantce Ing. Janě Matoškové, Ph.D. zejména za čas, pomoc, rady a připomínky, které mi věnovaly při psaní této disertační práce.

Poděkování patří také mé rodině, manželovi a synovi, a přátelům za podporu.

ABSTRAKT

Vzhledem k tomu, že ke změnám v obchodním prostředí dochází stále rychleji, jeví se sdílení znalostí mezi zaměstnanci, které může pomoci organizaci zlepšit reakce na změny a zvýšit tak její inovativnost a výkonnost, důležitější než dříve. Tématem disertační práce je proto problematika sdílení znalostí a jeho vlivu na výkonnost organizace. Vzhledem k různým pohledům na výkonnost organizace je v rámci této práce výkonnost definována jako inovativnost, vnímaná výkonnost a finanční výkonnost. Práce využívá jak kvalitativní, tak kvantitativní výzkum k zodpovězení výzkumných otázek a naplnění hlavního cíle, kterým je identifikovat přínosy sdílení znalostí, navrhnout způsob měření rozsahu sdílení znalostí a jeho přínosů, a identifikovat vliv sdílení znalostí na výkonnost organizace definované pomocí inovativnosti organizace, vnímané výkonnosti a finanční výkonnosti.

V rámci kvalitativního výzkumu byly provedeny polostrukturované rozhovory s manažery z německých, českých, slovenských a japonských organizací za účelem zjištění, jaké přínosy tyto manažeři spatřují ve sdílení znalostí a jak lze tyto přínosy měřit. Z rozhovorů vyplynulo pět skupin přínosů pro organizaci – inovace a zlepšování procesů, zlepšení vztahů, řízení lidských zdrojů, optimalizace zdrojů a finanční výkonnost. K měření přínosů sdílení znalostí v dotazovaných organizacích nedochází. Sběr dat pro kvantitativní výzkum probíhal formou dotazníkového šetření mezi českými organizacemi. Zjišťoval se rozsah sdílení znalostí a hodnocení vedoucích pracovníků a personalistů v oblasti vlivu sdílení znalostí na inovativnost organizace a na vnímanou výkonnost organizace. K ověření hypotéz byla použita metoda strukturního modelování. Výsledky naznačují, že sdílení znalostí ovlivňuje pozitivně inovativnost organizace i vnímanou výkonnost organizace. Pro zhodnocení vlivu rozsahu sdílení znalostí na finanční výkonnost byla provedena korelační analýza s vybranými ukazateli finanční výkonnosti. Na základě výsledků korelační analýzy lze usuzovat, že je vhodné v organizacích podporovat sdílení znalostí formou porad a formální sdílení znalostí v rámci organizace i s externími subjekty s využitím databází, kde byla zjištěna slabá závislost s ukazateli EVA/tržby a ROA.

ABSTRACT

Changes in the business environment are coming increasingly faster. Thus, knowledge sharing among employees appears to be more important than it was previously, as it can help organizations to improve responses to changes and increase their innovativeness and performance. Therefore, the thesis deals with the topic of knowledge sharing and its impact on performance of organizations. Considering different views on performance of organizations, the performance is defined as innovativeness, perceived performance and financial performance in this thesis. This thesis employs qualitative and quantitative research methods to answer research questions and achieve the main goal. The main goals is to identify benefits of knowledge sharing, propose the method of measurement of knowledge sharing extent and its benefits, and identify the relationship between the extent of knowledge sharing and performance of organizations defined as the innovativeness, perceived performance and financial performance.

The qualitative research is based on semi-structured interviews with German, Czech, Slovak, and Japanese managers with the aim to find what benefits of knowledge sharing are perceived by these managers and how the benefits can be measured. Five groups of the benefits for the organization were identified – innovations and process improvement, improvement of relationships, human resource management, source optimization, and financial performance. Measurement of knowledge sharing benefits is not realized in the interviewed companies. Data collection for quantitative research took place in the form of questionnaire survey within Czech organizations. The extent of knowledge sharing and assessment of managers and HR workers of knowledge sharing impact on the innovativeness and the perceived performance were investigated. Structural equation modeling was used to verify the hypotheses. The results suggest that knowledge sharing influences positively the innovativeness and the perceived performance. Correlation analysis was used to evaluate the impact of knowledge sharing on the financial performance measured with chosen financial performance measures. Based on the correlation analysis results, it is vital to support knowledge sharing in organizations in a form of meetings and formal knowledge sharing within organization and with external subjects using databases, where the weak relationship with EVA/sales and ROA was ascertained.

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	8
SEZNAM TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	10
SEZNAM PŘÍLOH	11
ÚVOD.....	12
1. ZNALOST – SOUČÁST INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU ORGANIZACE	14
2. MANAGEMENT ZNALOSTÍ.....	17
2.1 Sdílení znalostí.....	18
2.1.1 Přínosy sdílení znalostí.....	19
2.1.2 Strategie sdílení znalostí a nástroje	20
2.1.3 Podpora sdílení znalostí.....	22
3. VÝKONNOST ORGANIZACÍ A JEJÍ MĚŘENÍ.....	25
3.1 Pojetí výkonnosti	25
3.2 Výkonnost a inovativnost organizace.....	26
3.3 Měření výkonnosti	28
3.3.1 Finanční výkonnost a měřítka	29
3.3.2 Nefinanční výkonnost a měřítka	31
3.4 Komplexní koncepty měření a řízení výkonnosti.....	32
4. MĚŘENÍ ZNALOSTÍ A ZNALOSTNÍCH TOKŮ.....	35
5. CÍL PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A VYMEZENÍ DÍLČÍCH CÍLŮ PRÁCE	39
6. METODY A POSTUP ŘEŠENÍ.....	41
6.1 Metodologie kvalitativního výzkumu.....	42
6.1.1 Sběr dat.....	42
6.1.2 Účastníci rozhovorů, workshopů a panelové diskuze	43
6.1.3 Analýza dat.....	47
6.2 Metodologie kvantitativního výzkumu.....	48

6.2.1	Struktura dotazníku	48
6.2.2	Sběr dat a respondenti	52
6.2.3	Analýza dat	53
7.	VÝSLEDKY PRÁCE	56
7.1	Přínosy sdílení znalostí	56
7.2	Měření rozsahu sdílení znalostí	59
7.3	Měření přínosů sdílení znalostí ve vztahu k výkonnosti organizace	69
7.4	Vztah mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností organizace	74
7.5	Diskuze výsledků výzkumu	83
8.	LIMITY VÝZKUMU A DALŠÍ SMĚRY VÝZKUMU	86
9.	PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE	88
9.1	Přínos pro vědu	88
9.2	Přínos pro praxi	88
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91
	PUBLIKAČNÍ AKTIVITY AUTORA	114
	ODBORNÝ ŽIVOTOPIS AUTORA	116

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1.1 Klasifikace intelektuálního kapitálu.	15
Obrázek 6.1 Metodický postup zpracování disertační práce.	42
Obrázek 6.2 Průběh analýzy kvalitativních dat.....	48
Obrázek 7.1 Přínosy sdílení znalostí pro organizaci.	57
Obrázek 7.2 Volba počtu faktorů pro faktorovou analýzu.....	66
Obrázek 7.3 Návrh strategické mapy.	71
Obrázek 7.4 Teoretický model pro SEM analýzu.	75
Obrázek 7.5 Výsledky SEM analýzy.	77
Obrázek 7.6 Výsledky SEM analýzy modifikovaného modelu.....	80
Obrázek 7.7 Shrnutí výsledků korelační analýzy.....	82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 6.1 Přehled účastníků rozhovorů.....	44
Tabulka 6.2 Přehled účastníků workshopu 25. 10. 2017	45
Tabulka 6.3 Přehled účastníků workshopu 22. 11. 2017	46
Tabulka 6.4 Přehled panelistů panelové diskuze 16. 5. 2017	46
Tabulka 6.5 Přehled publikací využitých při tvorbě otázek měřících konstrukt „Rozsah sdílení znalostí v organizaci“	49
Tabulka 6.6 Přehled publikací využitých při tvorbě otázek měřících konstrukt „Inovativnost organizace“	51
Tabulka 6.7 Přehled publikací využitých při tvorbě otázek měřících konstrukt „Vnímaná výkonnost organizace“	52
Tabulka 6.8 Respondenti kvantitativního šetření dle zastoupení CZ-NACE.	53
Tabulka 7.1 Nástroje pro sdílení znalostí zmíněné respondenty	60
Tabulka 7.2 Popisné charakteristiky otázek zaměřených na rozsah sdílení znalostí.....	63
Tabulka 7.3 Shrnutí výsledků faktorové analýzy.....	67
Tabulka 7.4 Reliabilita faktorů získaných faktorovou analýzou	68
Tabulka 7.5 Navržená měřítko použitelná pro konkrétní skupinu přínosů sdílení znalostí.....	72
Tabulka 7.6 Standardizované korelační koeficienty mezi pozorovanými proměnnými.....	76
Tabulka 7.7 Výsledky SEM analýzy - standardizované odhady	77
Tabulka 7.8 Indikátory shody testovaného modelu a měřených dat.....	78
Tabulka 7.9 Nejvyšší hodnoty MI u nemodifikovaného modelu	78
Tabulka 7.10 Standardizované korelační koeficienty u modifikovaného modelu	79
Tabulka 7.11 Výsledky SEM analýzy modifikovaného modelu - standardizované odhady	80
Tabulka 7.12 Indikátory shody modifikovaného modelu a měřených dat.....	81

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Balanced Scorecard
C	Kapitál
CSR	Corporate Social Responsibility
ČZ	Čistý zisk
DVC	Dílčí výzkumný cíl
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
H	Hypotéza
ICT	Informační a komunikační technologie
KMPI	Knowledge Management Performance Indicator
MI	Modification indices
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění
PD	Panelová diskuze
R	Respondent
r_e	Náklady na vlastní kapitál
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SEM	Structural Equation Modeling
VK	Vlastní kapitál
VO	Výzkumná otázka
W	Workshop
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I Dotazník

ÚVOD

Organizace dnešní doby fungují v prostředí znalostní ekonomiky, kdy lze nahlížet na organizaci jako na subjekt produkující výrobky a služby s využitím znalostí, které jsou ve vlastnictví jednotlivých zaměstnanců. Žádoucím cílem je pak dosahování výkonnosti organizace. Přitom je třeba reagovat na stále rychlejší změny v prostředí a globalizovaný trh. Organizace tedy nemohou opakovat stejné chyby, musí reagovat na potřeby svých zákazníků a dalších stakeholderů a k tomu je vhodné využít právě znalosti zaměstnanců a podporovat jejich flexibilitu a inovativnost.

Drucker (1992) prezentoval pojem znalostní ekonomika, kde je znalost primárním zdrojem. Znalost není omezena hranicemi, formou vzdělání je dostupná každému, každému přináší stejnou šanci na úspěch v pracovním životě (což nutně neznamená, že každý úspěchu dosáhne). Zmíněné atributy jsou v době znalostí ekonomiky klíčové. Organizace působící v době znalostní ekonomiky se musí přizpůsobit v oblasti řízení svých pracovníků. Navíc zásadním předpokladem úspěchu se stává stanovení strategie a balancování mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli a uspokojování potřeb stakeholderů (Drucker, 2001). V rámci přístupu Knowledge-based view je znalost chápána jako klíčové aktivum, schopné přinést organizaci konkurenční výhodu (Hung et al., 2010). V tomto kontextu je firma chápána jako prostředí, kde může být znalost efektivně využita, jako zásobárna znalostí, se kterými se ovšem musí pracovat (Grant, 1996). Postavení znalostí do centra aktivit organizací je však složitá úloha vzhledem k jejich komplexnosti a nehmotné povaze. Ne všichni dokáží přistoupit na měření a řízení znalostí. Důvodem je složitá uchopitelnost znalostí a problematické měření jak znalostních toků, tak přínosů, které přináší. Nicméně pokud mají být investice do práce se znalostmi obhájeny, je třeba se touto problematikou zabývat (Shin, 2004).

Jako klíčová aktivita pro práci se znalostmi se jeví sdílení znalostí (Kim a Ko, 2014; Lee a Ahn, 2007; Minbaeva et al., 2014). Sdílení znalostí může pomoci spojit znalosti a dát vznik novým nápadům, myšlenkám a pohledům, které byly dříve nepochopeny (Kogut a Zander, 1992; Brachos et al., 2007). Díky tomu je podpořena inovativnost organizace a její výkonnost (Ipe, 2003; Subramaniam a Youndt, 2005). Pokud znalosti nejsou sdíleny mezi jednotlivci či skupinami v rámci organizace, nemůže docházet k jejich kombinaci. Organizace tedy mají teoreticky přístup ke znalostem svých zaměstnanců, ovšem ty je třeba motivovat a poskytnout jim prostředky k jejich sdílení, aby mohlo docházet k jejich efektivnímu využití a zlepšení inovativnosti (Brachos et al., 2007; Chen a Huang, 2012).

Cílem této práce je identifikovat přínosy sdílení znalostí, navrhnout způsob měření rozsahu sdílení znalostí a jeho přínosů, a identifikovat vliv sdílení

znalostí na výkonnost organizace definované pomocí inovativnosti organizace, vnímané výkonnosti a finanční výkonnosti.

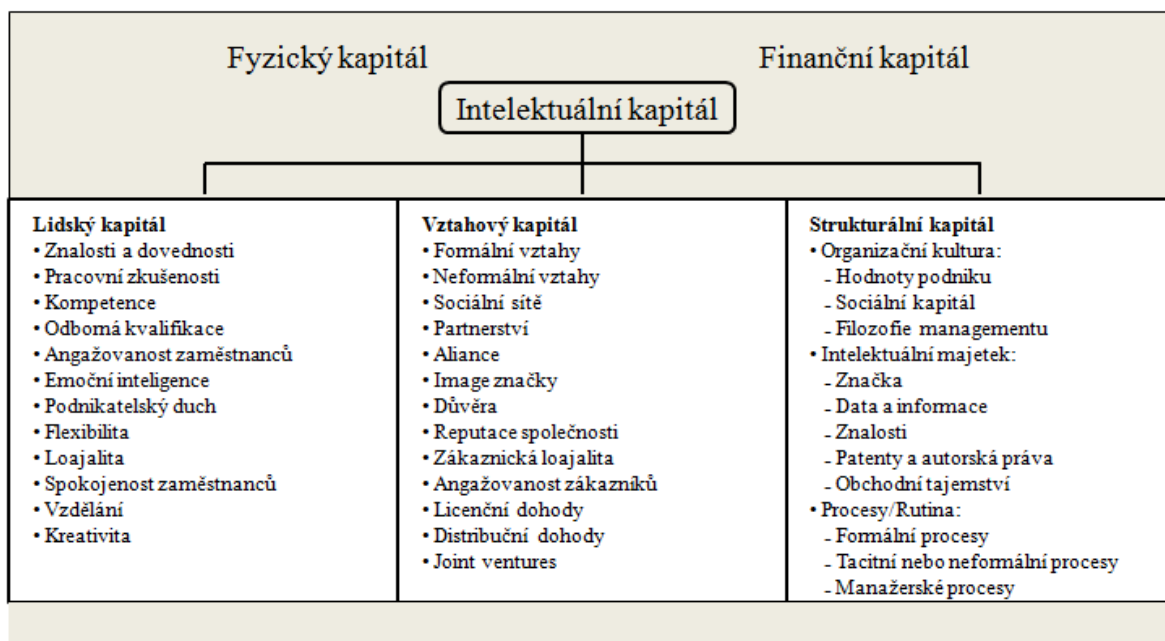
Práce je členěna do kapitol následujícím způsobem. První čtyři kapitoly práce poskytují pohled na současný stav poznání v oblasti klíčových témat této práce. Kapitola první představuje pojem znalost jako součást intelektuálního kapitálu organizace. Druhá kapitola se věnuje managementu znalostí, sdílení znalostí, včetně jeho přínosů, různých strategií, nástrojů a možnosti podpory sdílení znalostí. Třetí kapitola se věnuje výkonnosti organizace, inovativnosti organizace a možnostem měření finanční i nefinanční výkonnosti. Čtvrtá kapitola shrnuje možnosti měření toků znalostí v organizaci a měření přínosů sdílení znalostí. Cíl práce, výzkumné otázky, dílčí cíle práce a hypotézy jsou prezentovány v kapitole páté. Dále je v šesté kapitole popsán postup zpracování práce, včetně sběru dat, vzorku respondentů a metod použitých při analýze dat. Sedmá kapitola se věnuje prezentaci výsledků a jejich diskuzi s výsledky dalších studií. V osmé kapitole jsou zmíněny limity výzkumu spolu s návrhy dalšího směřování výzkumných aktivit. Přínosy disertační práce jsou shrnuty v kapitole deváté.

1. ZNALOST – SOUČÁST INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU ORGANIZACE

Nonaka (1994) shrnuje, že již od klasického Řecka se filozofové snaží přednést jednoznačnou definici znalostí, což se ovšem doposud nepodařilo. Znalost lze vyjádřit mnoha různými způsoby. Může být vysvětlena s využitím hierarchického vztahu, kde je znalost umístěna na vrchol pyramidy, o stupeň níže se nacházejí informace, data potom leží v základně (Moteleb a Woodman, 2007). Data jsou představována určitou posloupností znaků. Jsou-li data shromažďována, transformována či případně upravena za účelem přidání hodnoty, vznikají informace. Tato konverze je většinou prováděna pomocí skladování, procesování nebo komunikačními technologiemi. Informace snižují neurčitost daného problému, váží se k určitému kontextu (Grover a Davenport, 2001). Vrcholem pyramidy jsou znalosti, které lze označit jako informaci transformovanou do použitelné podoby. Znalosti lze získat učením nebo osobními zkušenostmi. Jsou nezbytným podkladem pro rozhodování (Častorál, 2008). Alavi a Leidner (2001) definují rozdíl mezi informací a znalostí tak, že znalost je informace v mysli jednotlivce, tedy personalizovaná informace. Je výsledkem kognitivního procesu – informace je přeměněna na znalost v případě, kdy je zpracována v mysli jednotlivce. Znalost má také zakončení, tedy vede k určité akci (Ipe, 2003) nebo je akcí samotnou, na rozdíl od informace, která akci pouze popisuje (Zelený, 2011). Znalosti jsou také definovány jako intelektuální vlastnictví jednotlivce, které kombinuje jeho vzdělání, zkušenost a dovednosti s osobními vlastnostmi (Kamhawi, 2010) a je uchovávána zaměstnanci, zakotvena v procesech a uložena na médiích k použití při plnění strategických podnikových cílů (Qureshi et al., 2006). Lze shrnout, že znalost, tedy informace transformovaná do použitelné podoby v mysli jednotlivce, je získána učením a zkušenostmi, je důležitým majetkem organizace, jelikož napomáhá v rozhodovacím procesu. Je uchovávána pomocí různých typů médií.

Znalost může být rozdělena na dva typy – explicitní a tacitní. Explicitní znalost, která je systematická a formální, může být uchovávána a přenášena bez ztráty významu (Stevens, 2010), zatímco tacitní znalost je získána zkušenostmi a je obtížné ji vyjádřit vzhledem k tomu, že obsahuje mentální modely, víru a perspektivy (Alavi a Leidner, 2001). Nicméně, tacitní znalost může být vyslovena alespoň částečně s využitím modelů, gest, vizuálních příkladů v případě, kdy mají odesílatel i příjemce určitou úroveň znalosti (Schindler, 2015). Explicitní znalost vyžaduje, aby příjemce měl nějakou tacitní znalost k jejímu pochopení (Hislop, 2013). To znamená, že tacitní a explicitní znalost nejsou oddělené a rozdílné typy znalostí, ale jsou vzájemně provázány, lze je tedy považovat za dvě strany jedné mince. Tacitní vědění lze chápat jako nevyslovitelnou dimenzi znalosti, ne jako typ znalosti (Oguz a Sengün, 2011).

Znalost je součástí širšího pojmu intelektuálního kapitálu, který lze definovat jako nehmotná aktiva, ke kterým řadíme například informace, image firmy, reputaci, klíčové experty nebo vztahy se zákazníky. Právě tato aktiva jsou zásadní pro současný stav i budoucí vývoj podniku (Marr, 2008). Intelektuální kapitál vychází z předpokladu, že hodnota firmy je tvořena nejen finančním kapitálem a hmotným kapitálem, ale také intelektuálním kapitálem, který u některých firem tvoří značnou část tržní hodnoty (Bureš, 2007; Barták, 2008). Dle Marr (2008) lze intelektuální kapitál dále rozdělit na lidský kapitál, vztahový kapitál a strukturální kapitál. Lidský kapitál zahrnuje znalosti, dovednosti a schopnosti vlastněné zaměstnanci – důležitý zdroj firemních inovací. Lidský kapitál nelze převést do vlastnictví firmy, a proto dochází k jeho ztrátě při odchodu daného zaměstnance. Strukturální kapitál představuje podpůrnou infrastrukturu (fyzické zdroje, informační systémy a organizační procesy). Tento kapitál je samozřejmě vlastněn firmou. Vztahový kapitál (zákaznický kapitál) představuje vztahy organizace s externími subjekty, jako jsou dodavatelé a zákazníci, kteří představují zdroj příjmů a znalosti o trhu (Marr, 2008; Ragab a Arisha, 2013; Molodchik et al., 2012). Dělení intelektuálního kapitálu je znázorněno na Obrázku 1.1.



Obrázek 1.1 Klasifikace intelektuálního kapitálu. Zdroj: Marr (2008)

Nejdůležitějšími dovednostmi zaměstnanců stávají flexibilita a inovativnost. Tyto schopnosti jsou úzce spojeny se znalostmi pracovníků. Z toho důvodu lze v době znalostní ekonomiky považovat znalosti za klíčové aktivum (Lee et al., 2013; Ragab a Arisha, 2013; Nonaka a Takeuchi, 1995).

Vzhledem k tomu, že znalosti mohou podpořit jedinečnost daného podniku (Andriessen, 2004), mohou být rozdíly v podnikové výkonnosti různých firem vysvětleny právě rozdílnými přístupy k řízení znalostí (Massingham a

Massingham, 2014). Jak navrhl Wiig (1997), změny spojené s managementem znalostí, jako jsou implementace informačních a komunikačních technologií (ICT), sdílení expertní znalosti nebo motivace zaměstnanců učit se a sdílet znalosti, mohou vést ke zvýšení ziskovosti a životnosti organizace. Díky tomu organizace začaly užívat techniky managementu znalostí ke zlepšení práce se znalostmi a zvýšení hodnoty znalostních aktiv.

2. MANAGEMENT ZNALOSTÍ

Management znalostí může být definován jako strategie poskytnout správnou znalost správným lidem ve správném čase (O'dell a Grayson, 1998) za pomoci metod a postupů využívaných manažery pro řízení znalostí dostupných v jejich organizaci (Mládková, 2004). Jedná se o systematické a uvážené řízení budování, obnovy a aplikace znalostí, tedy řízení efektivních znalostních procesů (Wiig, 1997). Tyto procesy zahrnují aktiva, lidi, procesy, technologie a nástroje (Heisig, 2009; An et al., 2014). Jennex (2008) definuje management znalostí jako aplikaci znalostí získaných díky rozhodnutím, která byla učiněna v minulosti, do současných či budoucích rozhodovacích procesů s cílem zlepšit efektivitu organizace.

Z procesního pohledu může být management znalostí chápán také jako souhrn aktivit, které pomáhají při užití znalostních zdrojů (Kamhawi, 2010). Častorál (2008) uvádí, že činnosti managementu znalostí zahrnují tvorbu, sdílení a užití znalosti. Další autoři uvádějí další aktivity jako získání znalostí (Heisig, 2009; Cantner et al., 2009), uchování a identifikaci (Heisig, 2009), verifikaci (Thite, 2004), akumulaci a internalizaci (Lee et al., 2013) a zachycení (Cantner et al., 2009). Kamhawi (2010) dodává, že aktivity managementu znalostí souvisí s akumulací a udržením potřebného stavu znalostí v určitém časovém rámci a jsou spojovány s řízením lidských zdrojů a investičními aktivitami.

Grover a Davenport (2001) definují management znalostí jako problém vytvoření efektivního a výkonného trhu znalostí. Trh znalostí je jak fyzický, tak virtuální a dochází na něm k výměně znalostí, tedy koupi nebo prodeji mezi prodávajícím, který disponuje určitou znalostí a kupujícím, který ji poptává. Případně se na trhu může vyskytovat také zprostředkovatel, jehož úkolem je zajistit, aby daný kupující našel správného prodávajícího. Takovýto trh znalostí existuje v každé organizaci bez ohledu na to, je-li řízen či nikoliv (Mládková, 2004).

Hlavním účelem managementu znalostí je maximalizovat efektivitu podniku vázanou na znalosti, výnosnost znalostních aktiv a jejich konstantní obnovu (Wiig, 1997). Management znalostí má za cíl zlepšit systematickou práci se znalostmi v organizaci (Heisig, 2009), poskytnout přístup ke kvalitním znalostem (Shin, 2004) a přispět všem zúčastněným (Thite, 2004). Hlavním cílem je maximalizovat efektivitu a ziskovost znalostních aktiv organizace (Wiig, 1997).

V oblasti dopadu managementu znalostí a jeho vlivu na výkonnost organizace jsou prezentovány různé výsledky a liší se také pojetí výkonnosti (Andreeva a Kianto, 2012). Například Zack et al. (2009) přímý vliv na finanční výkonnost neprokázali. Dle jiných autorů však může být přímý vliv managementu znalostí na finanční výkonnost organizace dosažen prostřednictvím úspor (O'dell a Grayson, 1998) a zvýšení tržeb (Collins a Smith, 2006; O'dell a Grayson, 1998).

Výkonnost v oblasti řízení nákladů je zlepšena díky snížení celkových provozních nákladů a nákladů na prodané zboží, což má opět pozitivní vliv na finanční výkonnost (Holsapple a Wu, 2011; Jennex et al., 2016). Někteří autoři také zmiňují pozitivní vztah mezi managementem znalostí a některými finančními ukazateli v oblasti ziskovosti – rentabilita aktiv, rentabilita tržeb (Holsapple a Wu, 2011), návratnost investic a čistý zisk a také v oblasti finanční likvidity (Chen a Huang, 2012), ceny za akcii a produktivity (Sitlington, 2012). Dále jsou jako mediátor vztahu mezi managementem znalostí a výkonností organizace prezentovány inovace (Shin, 2004; Holsapple a Wu, 2011; López-Nicolás a Meroño-Cerdán, 2011; An et al., 2014). Pokud je společnost schopna přijít s inovací na trh rychleji než konkurence, má to pozitivní vliv na finanční výkonnost. Kvalitnější inovace mohou přinést lepší provozní výkonnost (Wang a Wang, 2012). Riege (2005) míní, že inovace mohou být dosaženy díky vývoji lepších produktů, které následně zvyšují tržní výkonnost.

Nicméně, Cantner et al. (2009) míní, že zavedení managementu znalostí je nákladné a vyžaduje řadu změn v podnikové hierarchii, změnu zvyků a rutiny a podporu zaměstnanců k učení a využití nových ICT. Proto je management znalostí často spojován s řízením lidských zdrojů a informačními technologiemi (Andreeva a Kianto, 2012; Collins a Smith, 2006; Chen a Huang, 2012). Aktivity řízení lidských zdrojů mohou pomoci překonat problémy se zavedením managementu znalostí. Využití aktivit řízení lidských zdrojů směřuje k nastolení otevřené kultury, podpoře pocitu zapojení a důvěry, stanovení motivačního a odměňovacího systému, důrazu na organizační a individuální rozvoj a ke spolupráci s oddělením ICT (Matošková, 2012). ICT mohou usnadnit hledání potřebné znalosti, její uchování a přenos (Gold et al., 2001; Bhatt, 2001).

Jelikož je velmi obtížné řídit znalosti jako takové, lze se zaměřit na řízení lidí a toků znalostí (Gloet, 2006). Znalost je ve vlastnictví jednotlivce (Bock et al., 2005). Je tedy nezbytné ji v rámci organizace sdílet, aby bylo dosaženo jejího optimálního využití (Parent et al., 2014) a tvorby znalosti, která může následně přinést organizaci hodnotu (Minbaeva et al., 2014; Cabrera a Cabrera, 2005).

2.1 Sdílení znalostí

Jedna z nejdůležitějších aktivit managementu znalostí je sdílení znalostí (Lee a Ahn, 2007; Minbaeva et al., 2014; Kim a Ko, 2014). Umožňuje přístup ke znalosti jednotlivce ostatním spolupracovníkům (Ipe, 2003). Bartol a Srivastava (2002) míní, že sdílení znalostí nastává, když jsou informace, nápady a návrhy sdíleny mezi zaměstnanci za účelem přinést organizaci benefity. Savolainen (2017) dále dodává, že sdílení znalostí je často užívaným pojmem v manažerských vědách nebo v oblasti interakce člověka a počítače, kde je sdílení znalostí a sdílení informací užíváno jako zaměnitelných pojmů. Na druhou stranu sdílení informací je často používaný pojem v knihovních a informačních vědách. Účelem sdílení znalostí je zvýšení vlastněné znalosti

v rámci organizace, tacitní i explicitní (Davenport a Prusak, 2000). Qureshi et al. (2006) dále definuje proces doručení, který zahrnuje přijetí nebo odmítnutí znalosti zaměstnanci, kteří ji hledají. Tento proces je založen na hledání a sdílení, stejně jako na maximalizaci porozumění znalosti.

Znalost může být přenášena s využitím databází, formálními nebo neformálními interakcemi nebo díky členství v komunitách (Bartol a Srivastava, 2002). Formální sdílení znalostí zahrnuje aktivity a struktury jako jsou komunikační mechanismy, organizační struktury nebo job design, které jsou zavedeny v organizaci (Sitlington, 2012). Neformální sdílení znalostí nastává v organizaci, když zaměstnanci sdílí své znalosti spontánně (Davenport a Prusak, 2000), aby pomohli svým kolegům dělat svou práci (Gorry, 2008), přispěli k úspěchu organizace, měli pocit zapojení, budovali svoji reputaci nebo získali znalost na oplátku (Ipe, 2003). Zejména neformální sdílení znalostí s kolegy by mělo být podporováno, pokud chce společnost maximalizovat benefity sdílení znalostí (Davenport a Prusak, 2000).

Qureshi et al. (2006) ovšem zmiňuje bariéry, které souvisí se sdílením znalostí, a sice bariéru časové vzdálenosti, bariéru prostorové vzdálenosti a bariéru sociální vzdálenosti. Bariéra časové vzdálenosti souvisí s tím, že sdílení znalostí může probíhat i formou rozhovoru mezi zaměstnanci. V tom případě však není sdílená znalost nijak zaznamenána, a tedy zaměstnanci, kteří se daného rozhovoru neúčastní, nemohou znalost využít v budoucnosti. Bariéra prostorové vzdálenosti značí fyzickou vzdálenost mezi zaměstnanci v rámci dané organizace nebo také prostorovou vzdálenost mezi organizací a jejími dodavateli či odběrateli. Bariéra sociální vzdálenosti zahrnuje komunikační překážky mezi lidmi, které vznikají z rozdílů kulturních, funkčních či hierarchie.

2.1.1 Přínosy sdílení znalostí

V kontextu sdílení znalostí je motivace zásadním prvkem, který musí být brán v úvahu. Dle Armstronga (2017) je motivace hybnou silou na počátku všech aktivit a formuje jednání jednotlivce. Splnění cíle či získaná odměna jsou obvyklé motivátory, které směřují zaměstnance k požadovanému jednání. Zaměstnanci mohou být motivováni ke sdílení svých znalostí různými motivátory. Ovšem i organizace musí přemýšlet o svých motivátorech – možných přínosech a cílech, které by měly být díky sdílení znalostí dosaženy. Sdílení znalostí může vést k vyšší produktivitě a k vyšší výkonnosti dané organizace (Law a Ngai, 2008; Tuan, 2012; Kuo et al., 2014), zvýšení inovačních schopností (An et al., 2014) nebo lepšímu porozumění zákazníkům (Anwar, 2017). Dále sdílení znalostí podporuje lepší řešení problémů (Kuo et al., 2014) a může napomoci k prevenci ztráty určité znalosti, když zaměstnanec opouští organizaci (Kubo et al., 2001).

Řada autorů zmiňuje dopad sdílení znalostí na inovační výkonnost (např. Chen a Huang, 2012; Al-Husseini a Elbeltagi, 2015). Sdílení explicitních

znalostí může zrychlit inovace, zatímco sdílení tacitních znalostí může přispět k vyšší kvalitě inovací (Wang a Wang, 2012). Ben Arfi et al. (2018) se zabývali sdílením externích a interních znalostí a poukázali na pozitivní vliv na nové ekologické inovace. Další studie se pak zaměřily na vliv sdílení znalostí na výkonnost organizace a prokázaly, že zavedení systému ke sdílení informací má vliv na zvýšení tržeb (Li a Sandino, 2018) a také pozitivní vliv sdílení znalostí na snížení nákladů (Supyuenyong a Swierczek, 2011; Peet, 2012). Uváděn je také nepřímý vztah mezi sdílením znalostí a výkonností organizace, který může být ovlivňován inovační schopností organizace, praktikami řízení lidských zdrojů a užitím ICT. Chen a Huang (2012) uvádí, že pokud jsou strategie sdílení znalostí, řízení lidských zdrojů a ICT v souladu, může být zvýšena finanční výkonnost (ziskovost) organizace.

Praktiky řízení lidských zdrojů byly identifikovány jako klíčový faktor podporující sdílení znalostí. Na druhou stranu má také sdílení znalostí pozitivní vliv na užití lidských zdrojů. Sdílení znalostí zlepšuje kooperaci mezi zaměstnanci a zlepšuje sociální klima (de Gooijer, 2000). Na individuální úrovni pomáhá zaměstnancům zlepšit pracovní výkon (Lee a Ahn, 2007; Chen a Huang, 2012). Sdílení znalostí má také pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců, jejich morálku a postoje (Sitlington, 2012). Dále přispívá k udržení znalostí zaměstnanců a tím k budování organizační znalosti (Sitlington, 2012).

2.1.2 Strategie sdílení znalostí a nástroje

Pro sdílení znalostí lze volit v rámci organizace kodifikační či personalizační strategii (Hansen et al., 1999), případně jejich kombinaci. Při kodifikační strategii je hlavním cílem kodifikovat znalost a zachovat její vlastnosti (Davenport a Prusak, 2000). Kodifikační proces usnadňuje sdílení, nicméně ne všechny znalosti lze kodifikovat (Kogut a Zander, 1992). Obecně je kodifikační strategie spojená s vysokými investicemi do ICT a vzdělání zaměstnanců, databází a zlepšení individuálních studijních zvyků (Hansen et al., 1999). Personalizační strategie je založena na komunikaci mezi zaměstnanci formou formálních interakcí v týmech nebo pracovních skupinách a také formou neformální komunikace (Bartol a Srivastava, 2002), což může vyústit v hlubší pochopení (Hansen et al., 1999). V tomto případě je nezbytné umožnit zaměstnancům diskutovat a komunikovat. Vzdělávání zaměstnanců by mělo být zaměřeno na mentoring a řešení problémů (Hansen et al., 1999).

V závislosti na zvolené strategii a také na typu znalosti lze ke sdílení znalostí využít řadu nástrojů. V případě **kodifikační strategie** může být znalost popsána, zmapována, modelována nebo simulována (Davenport a Prusak, 2000). Zaměstnanci používají dokumenty či databáze (Bartol a Srivastava, 2002; Davenport a Prusak, 2000), procedury (Alavi a Leidner, 1999; Davenport a Prusak, 2000), organizační politiky, rutiny, zprávy a manuály (Alavi a Leidner,

1999) ke sdílení znalostí a jejich znovuvyužití. Užití řady nástrojů pro sdílení kodifikovaných znalostí je spojeno s využitím ICT (Alavi a Leidner, 2001). Tyto technologie mohou napomoci k nalezení zdrojů znalostí a umožnit členům organizace užití znalostí (Gold et al., 2001), uchování kodifikované znalosti a také její rychlejší a snadnější sdílení (Bhatt, 2001). Příkladem takových nástrojů jsou e-mailová komunikace, databáze, internet a intranet (Davenport a Prusak, 2000). Informační technologie mohou být užitečné zejména v organizacích využívajících ke svým činnostem velké množství informací (Kim et al., 2016).

Personalizační strategie by měla být dominantní tam, kde je třeba sdílet zejména tacitní znalosti. Vhodné je dát zaměstnancům informaci o tom, kdo má jakou znalost. Z tohoto pohledu může být užitečným nástrojem znalostní mapa, nástroj, který popisuje, kdo má příslušnou znalost a může ji sdílet. Rotační programy, konference, schůze a workshopy mohou být organizovány za účelem poskytnutí příležitostí ke sdílení znalostí (Davenport a Prusak, 2000). Další možností, jak požádat kolegu o radu a najít potřebnou znalost, je komunikace formou neformálních interakcí, telefonních hovorů, video hovorů či e-mailů (Leistner, 2010). Pro sdílení znalostí lze využít také komunity (Bartol a Srivastava, 2002), vyprávění příběhů a učňovství (Mládková, 2004). Komunita (Communities of Practices) je seskupení lidí, kteří sdílejí zájem o podobnou problematiku a společně se snaží vyřešit zadaný problém. Přínosem je, jsou-li členové komunity z různých oborů. Důležitá je důvěra mezi členy komunity (Mládková, 2004). Při vyprávění příběhů vypravěč nastíní posluchačům svou zkušenost a přiblíží ji pomocí symbolů a analogií. I zde je základem důvěra mezi vypravěčem a posluchačem a také schopnost vypravěče vtáhnout poslouchající do děje tak, aby cítili emoce. Učňovství je proces, kdy učitel po dobu několika let předává svému žákovi všechny své zkušenosti a dohlíží na něj při přípravě na samostatný výkon.

I v případě dominantní personalizační strategie lze využít ICT, které jsou spojeny zejména s rozvojem Web 2.0 technologií. Ty umožňují využití mnohem flexibilnějších nástrojů, jako jsou fóra pro dotazy a odpovědi. Takové fórum může zvýšit úroveň sdílení znalostí, protože může pomoci spojit zaměstnance bez ohledu na geografické hranice (Argote a Fahrenkopf, 2016; Hwang et al., 2015). Také další sociální média, jako blogy, sociální sítě nebo elektronické komunity, mohou být v organizaci využity. Elektronické komunity mohou pomoci najít experta v dané oblasti bez nutnosti osobního kontaktu (Gorry, 2008; Bughin a Chui, 2013). Nicméně, Jennex (2008) uvádí, že noví zaměstnanci používají ICT raději k hledání osob vlastních určitou znalost a potom se pomocí rozhovorů snaží zjistit kontext (příběh o tom, jak znalost vznikla, který pomáhá pochopit, jak a na co znalost použít). Pokud se toto podaří, v budoucnu již využívají znalost přímo ze systému ICT. Navíc znalost, která je používána méně často, může být zapomenuta, a proto je dobré se k ní

vrátit pomocí systému ICT, a to je důležitá pomoc při rozhodování (Jennex, 2008).

Na druhou stranu má užití ICT ke sdílení znalostí i určitá omezení. Sdílení znalostí je sice rychlejší, nicméně například užití elektronických databází má jen malou schopnost znalost správně interpretovat (Bhatt, 2001). Lidé budou také raději sdílet znalosti v prostředí důvěry, kterou lze mnohem snadněji získat při osobní komunikaci s kolegy (Leistner, 2010). Tedy poskytnutí technologií samo o sobě není dostatečným krokem k podpoře sdílení znalostí (Riege, 2005). Nezávisle na zvolené strategii managementu znalostí by mělo být podporováno neformální sdílení znalostí formou běžné komunikace mezi zaměstnanci (Davenport a Prusak, 2000), jelikož organizační znalost závisí zejména na znalosti jednotlivce (Bock et al., 2005). Pokud chce organizace podporovat neformální sdílení znalostí, je prospěšné poskytnout zaměstnancům prostor, kde mohou komunikovat. Příkladem mohou být místnosti, kde mohou pít kávu nebo uspořádání firemního pikniku (Davenport a Prusak, 2000). Jednotlivci často sdílí znalost, aby pomohli svým kolegům, pokud k tomuto účelu mají nástroje nebo příležitost (Gorry, 2008). Ovšem stále se jedná o dobrovolnou činnost a organizace může tyto znalostní toky pouze podporovat (Gibbert a Krause, 2002 dle Bock et al., 2005).

2.1.3 Podpora sdílení znalostí

K dosažení efektivní úrovně sdílení znalostí je důležité zaměstnance podporovat, aby aktivně předávali znalosti svým spolupracovníkům (Lee a Ahn, 2007). Řada faktorů může ovlivnit, v jaké míře jsou v dané organizaci znalosti sdíleny. Základní podmínkou pro sdílení znalostí je ochota zaměstnanců (Bartol a Srivastava, 2002; Sveiby a Simons, 2002). Například Lee a Wong (2015) identifikovali následující faktory ovlivňující sdílení znalostí: kultura, podpora a vedení managementu, organizační infrastruktura, strategie, zdroje a řízení lidských zdrojů.

Organizační kultura je základním faktorem ovlivňujícím postoje zaměstnanců ke sdílení (Vuori a Okkonen, 2012; Bock et al., 2005; Carter a Scarbrough, 2001). Kultura podporující sdílení by měla být založena na důvěře a spolupráci mezi zaměstnanci, toleranci pro chyby a otevřenosti pro nové nápady (Lee a Wong, 2015). Zaměstnanci jsou podporováni, aby se nebáli zeptat se ostatních o radu, komunikovat a spolupracovat v týmech (Huang a Lai, 2012). Casimir et al. (2012) dodávají, že je nezbytné budovat prostředí pro kooperaci a tvorbu sociálního kapitálu (Casimir et al., 2012), zlepšovat sociální klima (Kogut a Zander, 1992) a vytvářet sdílenou identitu (Dyer a Nobeoka, 2000).

Manažeři mohou podporovat sdílení znalostí tím, že poskytují dobrý příklad a sami své znalosti sdílejí (Leistner, 2010). Právě manažeři mají významný vliv na sdílení znalostí v organizaci (Holsapple a Joshi, 2000). Mají zodpovědnost za vytvoření prostředí vhodného pro distribuci znalostí a koordinaci aktivit sdílení

znalostí, kontrolují znalostní toky a na závěr také hodnotí proces sdílení znalostí (Holsapple a Joshi, 2000). Vedení a podpora managementu spočívá v podpoře iniciativ managementu znalostí ze strany top managementu, v ochotě top managementu sdílet znalosti se zaměstnanci a motivaci k účasti na aktivitách managementu znalostí (Lee a Wong, 2015). Zaměstnanci dále potřebují dostatek času pro učení a sdílení (Davenport a Prusak, 2000).

Jestliže organizace chce po svých zaměstnancích, aby sdíleli své znalosti, musí jim k tomu poskytnout infrastrukturu. Tento krok je spojen s investicemi do ICT, prostor pro schůze a údržby infrastruktury pro sdílení znalostí (Lee a Wong, 2015). Toto znamená přípravu systému pro sdílení znalostí a údržbu komunikačních toků, sociálních sítí a interdisciplinárních interakcí (Casimir et al., 2012).

Organizace by se dále měla zaměřit na propojení obchodní strategie se svou strategií managementu znalostí (Lee a Wong, 2015). Respektive, obchodní strategie by měla být podporována efektivním využitím znalostí. Například v případě organizace, jejíž strategií je přinášet nové produkty a služby, je hlavním cílem managementu znalostí řízení znalostí týkajících se vývoje nových produktů. Pokud firmě přináší úspěch kvalitní marketing, potom je třeba věnovat se řízení znalostí se zaměřením na marketingový mix nebo znalostí o zákaznících (Davenport a Prusak, 2000). Strategie managementu znalostí by měla být jasně stanovena a management společnosti by s ní měl zaměstnance seznámit a zajímat se o jejich postoje k této strategii. Dále je důležité přemýšlet o zdrojích určených k podpoře sdílení znalostí. Tyto zdroje zahrnují rozpočet na iniciativy managementu znalostí, počet zapojených zaměstnanců a čas poskytnutý zaměstnancům pro aktivity spojené s managementem znalostí (Lee a Wong, 2015).

Z manažerského hlediska mohou být zejména aktivity řízení lidských zdrojů spojeny s identifikací znalostních zdrojů v rámci společnosti (Gloet, 2006) a podporou sdílení znalostí v organizaci (Afiouni, 2007). Řízení lidských zdrojů považují Mládková a Jedinák (2009) za nedílnou součást řízení každé organizace, jelikož jsou lidské zdroje jedním z nejvýznamnějších zdrojů rozhodujících o úspěšnosti podniku. Mezi personální činnosti řadí vytváření a analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, přijímání pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy a péči o pracovníky a personální informační systém.

Praktiky řízení lidských zdrojů mohou ovlivnit schopnosti, motivaci i příležitosti jednotlivce ke sdílení znalostí (Minbaeva, 2013; Matošková, 2012), protože zaměstnanci často nejsou ochotni své znalosti sdílet, aby si udrželi svou pozici jediného zaměstnance majícího určitou znalost (Vymětal et al., 2005). Ipe (2003) dělí motivační faktory na vnitřní a vnější. K vnitřním faktorům patří síla

či reputace vázaná na znalost a reciprocita, která vzniká ze sdílení. K vnějším faktorům se řadí vztah k recipientovi a odměna za sdílení.

Obecně lze za faktory pozitivně ovlivňující sdílení znalostí označit (Vuori a Okkonen, 2012; Ipe, 2003):

- přispění k úspěchu organizace,
- obdržení pobídek či odměn,
- pocit zapojení,
- obdržení znalosti na oplátku – reciprocita,
- budování vlastní reputace,
- přidanou hodnotu ke znalostem,
- víru, že sdílení znalostí má svou cenu.

Praktiky řízení lidských zdrojů by měly být použity tak, aby zlepšily sdílení znalostí v organizaci (Kianto et al., 2017). Mezi aktivity řízení lidských zdrojů spojené s managementem znalostí patří výběr zaměstnanců, jejich rozvoj (Lee a Wong, 2015; Kianto et al., 2017), hodnocení výkonu, odměňování (Kianto et al., 2017) a zachování zaměstnanců (Lee a Wong, 2015). Při výběru nových zaměstnanců by se měla organizace zaměřit na uchazečovy stávající znalosti, schopnost učit se a spolupracovat s ostatními (Kianto et al., 2017). Yahya a Goh (2002) považují rozvoj zaměstnanců za první krok, pokud se společnost chce stát učící se organizací. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by se měly zaměřit na aktualizaci a rozvoj stávajících znalostí na základě specifických potřeb zaměstnance (Kianto et al., 2017). Také zmiňují, že vhodně nastavený odměňovací systém může podpořit sdílení. Obecně by odměny měly být založeny na akceptaci rizika ve prospěch rozvoje kreativity a řešení problémů a odměňování týmové práce a sdílení v rámci skupiny (Kianto et al., 2017). V případě kodifikační strategie lze odměňovat přispění do databází. Pokud je naopak dominantní personalizační strategie, je třeba odměňovat přímé sdílení znalostí (Hansen et al., 1999). Dle Vuori a Okkonen (2012) se finanční motivace zdá prospěšná jen v krátkém období. Dlouhodobě nezpůsobuje žádnou změnu v postojích zaměstnanců ke sdílení znalostí, dokonce jej může potlačit (Bock et al., 2005).

3. VÝKONNOST ORGANIZACÍ A JEJÍ MĚŘENÍ

Změna prostředí a postavení znalosti do centra dění v organizaci znamená, že právě znalost se stává klíčovým zdrojem pro tvorbu konkurenční výhody. Její následné udržení je ovšem stále složitější s ohledem na rychle se měnící podmínky na trhu, s čímž souvisí potřeba měření a řízení výkonnosti (Pavelková a Knápková, 2009). Výkonnost organizace lze podpořit neustálým zlepšováním, změnami v reakci na podněty okolí. Zákazníkům je třeba dodat originální produkt nebo službu. Jedinečnost vytvořená na základě využití znalostí je zdrojem konkurenční výhody (Neumaierová a Neumaier, 2002).

3.1 Pojetí výkonnosti

Výkonnost je multidimenzionálním konceptem (Jogaratham, 2017), je součástí širšího pojmu efektivnosti, který může být definován jako schopnost uspokojit potřeby zákazníků s hospodárným využitím zdrojů organizace (Neely et al., 2005). Zack et al. (2009) užívají pojem všeobecná výkonnost, který je založený na třech hodnotových disciplínách – vedoucí postavení v oblasti produkce, blízký vztah se zákazníky, provozní dokonalost. López-Nicolás a Meroño-Cerdán (2011), opírající se o koncept Balanced Scorecard, zmiňují také procesní výkonnost měřenou kvalitou výrobků, efektivitou ve využívání zdrojů atd., a vnitřní výkonnost zachycující spokojenost zaměstnanců, kvalifikaci zaměstnanců a inovativnost zaměstnanců. Grafton et al. (2010) považují výkonnost za funkci schopností dané organizace využít stávající schopnosti k naplnění její strategie a také potenciálu adaptovat se na nové skutečnosti. Další autoři definují výkonnost organizace z pohledu naplnění stanovených cílů (March a Sutton, 1997; Keegan et al., 1989). V jejich kontextu je nutné sladit cíle organizace a strategii podniku, která je chápána jako cesta k naplnění vytyčených cílů. Jennex et al. (2012) uvádějí úspěch organizace v návaznosti na finanční měřítko, splnění cílů nebo také identifikování možností pro zlepšení a tvorbu vyššího benchmarku ve srovnání s vnitřními či vnějšími standardy. Pavelková a Knápková (2009) zmiňují, že výkonnost lze definovat různě na základě požadavků různých stakeholderů. Stakeholderem je každý, kdo může být ovlivněn nebo kdo může ovlivnit aktivity dané organizace. Každý stakeholder potom požaduje od společnosti naplnění různých cílů a pod pojmem výkonnost tedy rozumí jinou proměnnou. Neumaierová a Neumaier (2002) uvádějí jako kritérium výkonnosti organizace čistou současnou hodnotu, kterou je firma schopna vytvořit pro akcionáře. Ti jsou základními stakeholdery, jejichž potřeby je třeba uspokojit. Bude-li firma úspěšná, je schopná uspokojit vlastníky i ostatní stakeholdery. Každý stakeholder posuzuje hodnotu firmy podle toho, co do ní vložil a co získal a následně porovnává s alternativami.

Vždy je nutné měřit, zda byly vytyčené cíle splněny. V tomto kontextu Richard et al. (2009) míní, že výkonnost by měla být chápána ze tří různých

úhlu pohledu. Nejprve tedy finanční výkonnost měřena s využitím finančních měřítek (zisk, rentabilita aktiv či rentabilita investic). Druhým pohledem je tržní výkonnost zjištěná například hodnotou tržeb nebo tržním podílem. Nakonec se jedná o výkonnost pro akcionáře, což lze měřit ekonomickou přidanou hodnotou.

Jiným úhlem pohledu je hodnotit výkonnost organizace na základě již zmíněné konkurenční výhody, která může být získána díky užití interních zdrojů, kam jsou řazeni i zaměstnanci a jejich schopnost sdílet znalosti (Dyer a Nobeoka, 2000) a užití jedinečných znalostí k výrobě určitého produktu (McGivern a Tvorik, 1997). Schopnost podporovat inovace a kreativitu je dalším zdrojem, který svou obtížností imitace může vést ke konkurenční výhodě (Cho a Pucik, 2005). McGivern a Tvorik (1997) uvádějí dva typy překážek bránících imitaci produktu. Daný výrobek či faktor nemůže být imitován, jelikož je chráněn patentem nebo vlastnickým právem. Druhou možností je skutečnost, že konkurence nemůže daný výrobek či faktor napodobit, protože k tomu nemá potřebné znalosti.

3.2 Výkonnost a inovativnost organizace

S konkurenční výhodou organizace, jejím dosahováním a udržením, je úzce spjatá také inovativnost organizace (Borghini, 2005; Wang a Ahmed, 2004). Wang a Ahmed (2004) definují inovativnost jako schopnost organizace uvést nové produkty na trh nebo proniknout na nové trhy, což musí být podpořeno podnikovou strategií, inovačním chováním a vhodnými procesy. Kaynak a Kara (2004) uvádějí, že výkonnost založená na tržní orientaci vyžaduje schopnost reagovat na požadavky zákazníků, inovovat a tedy zvyšovat výkonnost organizace. Organizace se věnují inovačním aktivitám za účelem reakce na změnu životního stylu zákazníků, změnu technologií a měnící se trh (Baregheh et al., 2009). V tom případě mohou implementovat řadu změn týkajících se metod práce, využití vstupních faktorů a změny výstupů, které zvyšují produktivitu a také výkonnost (OECD a Statistical Office of the European Communities, 2005).

Celková inovativnost organizace je dle Wang a Ahmed (2004) determinována pěti oblastmi: produktovou inovativností, tržní inovativností, procesní inovativností, behaviorální inovativností, a strategickou inovativností. Produktová a tržní inovativnost jsou založené na potřebách trhu, jsou orientované externě. Procesní a behaviorální inovativnost jsou orientovány interně a podporují předchozí dva aspekty inovativnosti. Strategická inovativnost pak zahrnuje schopnost organizace identifikovat možnosti k inovování a obsazení nových trhů. Z pohledu managementu znalostí je významným prvkem zejména behaviorální inovativnost, která vede k inovativnímu prostředí, schopnosti přijímat nové myšlenky a inovovat. Riivari a Lämsä (2019) považují inovativnost za schopnost hledat a podporovat nové

nápady v rámci organizace, podporovat atmosféru a podmínky, které jsou potřebné pro realizaci inovací. Inovační úsilí je založeno na hledání, objevování, experimentování a vývoji nových technologií, produktů a služeb, nových výrobních procesů a organizačních struktur (López-Nicolás a Meroño-Cerdán, 2011).

Dle Riivari a Lämsä (2019) jsou výsledkem inovativnosti inovace. Inovativnost, tedy schopnost a ochota přijmout nové nápady, však nutně neznamená, že je inovací v organizaci dosahováno. Inovativnost vyžaduje také určité podmínky, závisí na lidech, kteří jsou ochotni a schopni spolupracovat a sdílet jejich znalosti (Riivari a Lämsä, 2019) a vyžaduje velkou míru jejich zapojení (Damanpour, 1991). Pokud organizace chtějí vyvíjet nové projekty a zlepšovat procesy, je třeba zaměstnance motivovat k novým nápadům, vývoji inovativních přístupů a využívání nových příležitostí (Scarborough, 2003). Inovativnost organizace je tedy spjata se sdílením znalostí (Wang a Wang, 2012). Nightingale (1998), který se zabývá mapováním inovačního procesu, například uvádí, že hledání nového řešení problému začíná v hlavách jednotlivců, kteří mají před sebou konkrétní úkol s konkrétním cílem. Jejich řešení je pak postaveno na jejich znalostech a zkušenostech s tím, jak podobný problém řešili v minulosti. Čím více je organizace schopna podpořit sdílení znalostí, tím více bude inovativní (Chen a Huang, 2012). K dosažení inovací může organizace vytěžit formou sdílení a kombinování stávající znalosti uvnitř organizace nebo vyhledávat znalosti z externích zdrojů, čímž zvýší zásobu svých stávajících znalostí a bude schopná lépe reagovat na potřeby zákazníků (Tabesh et al., 2019).

Baregheh et al. (2009) uvádějí, že inovace je procesem přeměny nápadů na nové produkty, služby nebo procesy za účelem zlepšení konkurenceschopnosti na trhu. Inovace pak mohou být prováděny ve vztahu k výrobkům, službám, provozním aktivitám, procesům nebo lidem. Dle Oslo manuálu je inovace průběžný proces, kdy organizace mění produkty i procesy a získávají nové znalosti. Na základě inovací procesů, lze zavádět metody učení se, vytváření a sdílení znalostí, které dále zvyšují možnosti organizace inovovat. Jednoznačným cílem inovací je potom zvýšení výkonnosti organizace. Inovace mohou být děleny na inovace produktů, procesů, organizační a marketingové. Produktové inovace mohou organizaci přinést konkurenční výhodu, kdy může představení nového produktu zvýšit poptávku po produktech či službách dané organizace. Procesní inovace mohou organizaci pomoci minimalizovat náklady a snižovat tak tržní cenu produktu nebo služby. Minimálním požadavkem je, aby produkt, proces, marketingová či organizační metoda byly nové pro organizaci. Dle Oslo manuálu jsou pro inovace významné jak interní, tak externí zdroje znalostí, při čemž je třeba identifikovat v rámci organizace zdroj znalostí, který je pro inovační aktivity významný (OECD a Statistical Office of the European Communities, 2005). Například v oblasti uspokojování potřeb zákazníků vidí

Perreault a McCarthy (2002 dle Kaynak a Kara, 2004) jako hlavní zdroj znalostí marketingové oddělení, které je za uspokojování potřeb zákazníků zodpovědné. Na druhou stranu jsou v rámci Oslo manuálu definovány také překážky, které mohou vzniku inovací zabraňovat. Zejména se jedná o vysoké finanční náklady spojené s výzkumem a vývojem, faktory spjaté s nedostatkem zkušených zaměstnanců a znalostí v organizaci a také právní překážky ve formě regulací a daňových zákonů (OECD a Statistical Office of the European Communities, 2005).

3.3 Měření výkonnosti

V souvislosti s řízením výkonnosti je nezbytné výkonnost měřit. Měření výkonnosti je snahou kvantifikovat výsledky kroků podniknutých právě pro dosažení výkonnosti (Neely et al., 2005). Nicméně zvolení vhodných měřítek je náročný rozhodovací úkol vzhledem k tomu, že správně zvolený ukazatel může pomoci výrazně podpořit dlouhodobou maximalizaci tržní hodnoty (Pavelková et al., 2018). Měřítko odvíjející se od podnikové strategie mohou směřovat chování zaměstnanců směrem k dosažení vytyčených cílů (Richard et al., 2009).

Je samozřejmé, že s různým pojetím výkonnosti jsou spojeny i různé možnosti, jak výkonnost měřit. Při pohledu na historický vývoj měření výkonnosti a výpočtu finančních ukazatelů je nejstarším přístupem prosté měření ziskové marže (zisk/tržby). Posléze se manažeři či vlastníci zaměřovali na růst zisku či jeho maximalizaci. V další etapě byla ve středu pozornosti výnosnost kapitálu. V zatím posledním vývojovém stádiu se do popředí dostává růst hodnoty pro vlastníky měřen například konceptem ekonomické přidané hodnoty, jelikož vlastníci jsou ti, kteří jdou s kůží na trh. Ovšem k úspěchu potřebují uspokojit co největší míru stakeholderů. (Pavelková a Knápková, 2009)

Lebas (1995) shrnuje, že měření výkonnosti by mělo podávat odpovědi na pět otázek: kde jsme byli, kde jsme, kam se chceme dostat, jak se tam chceme dostat a jak zjistíme, že jsme se tam dostali. K zodpovězení těchto otázek lze použít měřítko kvalitativní i metrická (Armstrong, 2011) nebo sadu měřítek (Neely et al., 2005). Nicméně, Otley (1999) uvádí, že neexistuje žádný univerzální systém pro měření výkonnosti a volba vhodného systému závisí na okolnostech dané organizace.

Např. Neely et al. (2001) navazují na potřebu uspokojení stakeholderů konceptem výkonnostního prizma. Jedná se o proces usnadňující výběr vhodných měřítek k měření výkonnosti organizace. Dle Neelyho et al. (2001) je nutno zabývat se následujícími otázkami:

- Jak uspokojit stakeholdery?
- Jaká bude strategie organizace vedoucí k uspokojení požadavků stakeholderů?
- Jaké procesy povedou k naplnění strategie?

- Jaké kombinace lidí, praktik, technologií a infrastruktur budou potřeba k provozu procesů?

Dle Neelyho et al. (2001) je rovněž nutné se zabývat vztahem mezi organizací a určitou skupinou stakeholderů a jejich vzájemnou podporou. Tedy nejen firma se snaží uspokojit požadavky stakeholderů, ale na oplátku také požaduje něco od těchto stakeholderů. Např. od zaměstnanců, aby chodili do práce, přispívali nápady a myšlenkami, zůstali organizaci loajální.

Nicméně Marr (2008) upozorňuje, že jestliže data pro měření výkonnosti nejsou schopna podat odpovědi na požadované otázky nebo náklady na jejich sběr převažují benefity získané jejich měřením, je vhodnější opětovně nastavit systém měření a zaměřit se na jiné indikátory.

Keegan et al. (1989) potom dělí měřítka na finanční a nefinanční, respektive měřítka založena na nákladech (např. náklady na materiál, distribuční náklady) a měřítka, která se neodvíjejí od nákladů. K těmto lze zařadit například počet nových produktů, komplexnost produktu, image výrobku. Důležitost nefinančních měřítek zdůrazňují Ittner a Larcker (2003) vzhledem k tomu, že finanční měřítka v sobě odrážejí aktivity, které v organizaci proběhly v minulosti, zatímco nefinanční měřítka ovlivňují budoucí výkonnost.

3.3.1 Finanční výkonnost a měřítka

K měření finanční výkonnosti lze využít měřítka založena na účetních datech nebo měřítka založena na datech získaných z finančních trhů, případně jejich kombinaci (Richard et al., 2009). Účetní měřítka jsou v podniku snadno získatelná a navíc je lze srovnávat s vývojem konkurenčních podniků. Na druhou stranu je jejich nevýhodou, že neberou v úvahu riziko, inflaci a časovou hodnotu peněz (Knápková et al., 2011). Pro jejich správné pochopení je také třeba pochopit účetní systém, na kterém jsou získaná měřítka založena (Richard et al., 2009). K těmto měřítkům lze zařadit rentabilitu vlastního kapitálu, rentabilitu tržeb či rentabilitu aktiv (Marr, 2012).

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE) je měřítkem hodnotícím poměr výstupu a vstupu hospodářské činnosti. V návaznosti na koncept čisté současné hodnoty hodnotící výkonnost organizace se jedná z pohledu vlastníků o nejdůležitější ukazatel vzhledem k tomu, že hodnotí výnosnost jimi vloženého kapitálu (Neumaierová a Neumaier, 2002).

Pro výpočet lze použít následující vzorec:

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (3.1)$$

Nicméně, Knápková et al. (2017) uvádí také nevýhodu ukazatele, kdy se při použití hodnoty čistého zisku a vlastního kapitálu k rozvahovému dni lze dopustit chyby a podhodnotit tak skutečnou ziskovost organizace.

Rentabilita aktiv (Return on Assets – ROA) hodnotí produkční sílu organizace, tedy ukazuje, jak efektivně jsou aktiva ve vlastnictví organizace

využívána (Marr, 2012). Ukazatel porovnává dosažený zisk s celkovou výší aktiv bez ohledu na zdroj financování aktiv (Pavelková a Knápková, 2009), proto například Wagner (2009) uvádí, že je vhodné použít pro jeho výpočet takovou formu zisku, která není strukturou financování ovlivněna, tedy zisk před zdaněním a úroky (EBIT – Earnings before Interests and Taxes). Hodnotu ROA lze zjistit následujícím způsobem:

$$ROA = \left(\frac{EBIT}{Aktiva} \right) * 100 \quad (3.2)$$

Rentabilita tržeb (Return on Sales – ROS), někdy také zisková marže, hodnotí strukturu výstupů, tedy jaký je procentní podíl zisku na výnosech podniku (Neumaierová a Neumaier, 2002), zobrazuje provozní efektivnost organizace (Marr, 2012). Zisková marže je také ukazatelem vhodným k porovnávání různých organizací, kdy podnik se ziskovou marží vyšší než jeho konkurenti je schopen dosahovat úrovně výnosů s nižšími provozními náklady (Marr, 2012). Nicméně, Knápková et al. (2014) doporučují pro případ srovnání více podniků použít zisk organizace ve formě EBIT. Ukazatel ROS lze vypočítat následovně:

$$ROS = \left(\frac{EBIT}{Tržby} \right) * 100 \quad (3.3)$$

Jedním z nejznámějších měřítek založených na kombinaci účetních a finančních informací je ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added - EVA) (Stern, 1993). EVA je měřítkem ekonomického prospěchu organizace. Při výpočtu tohoto ukazatele jsou od tržeb odečteny nejen provozní náklady, ale také náklady na kapitál, tedy suma finančních prostředků potřebná k provozu organizace (Stewart, 2013). Vzhledem k tomu, že kapitál vložený do podniku není zdarma (ocenění se ve formě oportunitních nákladů), dosahuje organizace zisku pouze v případě, kdy vydělá na tento kapitál. Měřítka EVA tedy poskytuje náhled na hodnotu, kterou organizace přináší vlastníkům (Marr, 2012). Ekonomickou přidanou hodnotu lze vyčíslit následovně (Stewart, 2013):

$$EVA = NOPAT - (WACC * C) \quad (3.4)$$

Do výpočtu vstupuje hodnota NOPAT (Net Operating Profit after Tax), tedy hodnota čistého provozního zisku po zdanění, WACC (Weighted Average Cost of Capital), což jsou průměrné vážené náklady na kapitál, a C (Capital) – hodnota kapitálu využívaného v hlavní provozní činnosti podniku. Nicméně, výpočet EVA je náročný a zahrnuje řadu úprav účetních dat. Variantou pro vyčíslení hodnoty EVA je využít následující vzorec využívající ukazatel ROE a výši vlastního kapitálu (VK) zjištěnou z výkazů hodnocené organizace (Neumaierová a Neumaier, 2002):

$$EVA = (ROE - r_e) * VK \quad (3.5)$$

Nejobtížnější část vzorce je vyčíslení nákladů na vlastní kapitál (r_e). Pro tento účel vytvořili Neumaierová a Neumaier (2002) model INFA, který je schopen ze

zadaných údajů z účetní závěrky a odvětví, kde daná organizace působí, jeho výši vyhodnotit.

Vzhledem k tomu, že je EVA absolutní veličinou, není příliš vhodná pro porovnávání různých firem. K tomu je naopak vhodné využít spread ($ROE - r_e$), který počítá i s různou kapitálovou strukturou hodnocených a porovnávaných firem. Jeho hodnota by měla být kladná, co nejvyšší, aby firma tvořila hodnotu pro své majitele (Neumaierová a Neumaier, 2002). Dále lze využít podíl EVA/tržby, který odstraní vliv různé velikosti firem (Pavelková et al., 2018).

Finanční měřítka jsou však kritizována z řady důvodů, nejvýznamnějším z nich je jejich zaměření na minulost, neschopnost odrážet v sobě, které činnosti přispívají k tvorbě hodnoty podniku a neschopnost zohlednit požadavky všech stakeholderů (Regragui et al., 2018; Porter, 1992; Brannen a Cummings, 2005; Dwivedi et al., 2018). Přehnané lpění na finančních měřítkách vede ke krátkodobé orientaci a krátkodobému operativnímu rozhodování, což má za následek dosažení pouze krátkodobého zisku na úkor dlouhodobé profitability (PricewaterhouseCoopers, 2002). Finanční ukazatele lze spočítat na základě dat z účetních závěrek, což je nevhodné např. při měření přínosů projektů, které jsou na mikroúrovni dané organizace (Jennex et al., 2012). Gold et al. (2001) také dodávají, že v případě měření výkonnosti ve vztahu k přínosům znalostí a znalostních kapabilit finanční měřítka neodrážejí plně tyto přínosy. Z toho důvodu se praxe začíná orientovat také na nefinanční měřítka.

3.3.2 Nefinanční výkonnost a měřítka

Nefinanční měřítka byla původně vyvinuta pro doplnění obrazu, který poskytují tradiční finanční ukazatelé (Ittner a Larcker, 2003). Mohou být také velmi významná pro rozhodování a řízení dlouhodobé hodnoty a výkonnosti firmy. Jejich využití je stěžejní zejména ve firmách snažících se o vybalancovanější přístup k měření výkonnosti. Každé nefinanční měřítko by však mělo být navázáno na finanční výstup, měla by mezi nimi být závislost (Lämsiluoto et al., 2013; PricewaterhouseCoopers, 2002). Ittner a Larcker (2003) provedli výzkum zaměřený na využití nefinančních měřítek v praxi a po zkoumání dat z pětiletého období dospěli k závěru, že firmy zohledňující nefinanční měřítka a nefinanční výkonnost a jejich provázáním s finančními ukazateli dosahují vyšší finanční výkonnosti. Na druhou stranu také zjistili některé časté chyby, kterých se firmy dopouštějí při snaze začlenit nefinanční měřítka do systému měření výkonnosti. K těmto chybám řadí nenavázání nefinančních měřítek na strategii podniku a neprozkoumání, která měřítka jsou opravdu důležitá pro měření výkonnosti v daném podniku. Další chybou jsou nesprávně nastavené cíle. V neposlední řadě je nefinanční výkonnost často měřena nedostatečně a nekonzistentně v rámci podniku.

Nefinanční měřítka jsou důležitá ve vztahu ke konkurenčnímu tržnímu prostředí (Dwivedi et al., 2018). Banker a Mashruwala (2007) tvrdí, že

nefinanční ukazatele je třeba brát v úvahu zejména v oblastech s vysokou konkurencí. Právě v oblastech s velkou konkurencí je pro zákazníky i zaměstnance, což jsou dvě klíčové oblasti měření pomocí nefinančních měřítek, mnohem jednodušší a méně nákladnější změnit svého dodavatele, resp. zaměstnavatele.

Mezi nefinanční měřítka lze zařadit spokojenost a loajalitu zákazníků, inovační schopnost podniku (PricewaterhouseCoopers, 2002; Brannen a Cummings, 2005), spokojenost zaměstnanců (PricewaterhouseCoopers, 2002), kvalitu produktu či poskytované služby (Brannen a Cummings, 2005), inovativní procesy, jednání se zákazníky, optimalizaci procesů, zvýšení počtu kvalifikovaných zaměstnanců, zvýšení motivace zaměstnanců, či zlepšení pracovních podmínek ve společnosti (Gallo et al., 2018). Nefinanční měřítka se stávají zdrojem hodnoty firmy založené na nehmotných aktivech, což jsou informace, které chybí v tradičních finančních výkazech.

K měřítkům zachycujícím vliv znalostí na zvýšení efektivnosti organizace zahrnují Gold et al. (2001) zlepšení schopnosti identifikovat nové obchodní příležitosti, reagovat na nové tržní příležitosti týkající se nových výrobků a služeb, rychlou komercializaci inovací, rychlou adaptaci na změny, překonání překvapení a krizí, zkrácení času odezvy na změny trhu, reakci na nové informace o trhu, reakci na poptávku trhu nebo zvýšení inovativnosti organizace. V návaznosti na měření inovativnosti organizace je možno využít různá dotazníková šetření (OECD a Statistical Office of the European Communities, 2005) nebo použít počet patentů, patentových citací, počet nových produktů uvedených na trh, případně výši výdajů na výzkum a vývoj (Hagedoorn a Cloudt, 2003). K měření celkové inovativnosti organizace formou dotazníkového šetření vytvořili např. Wang a Ahmed (2004) sadu 20 otázek zaměřených na pět dimenzí inovativnosti – produktovou, behaviorální, procesní, strategickou a marketingovou inovativnost. Dotazník zahrnuje otázky týkající se schopnosti improvizace, zlepšování procesů, novátorských řešení, přijetí rizika či využití nejnovějších technologií.

3.4 Komplexní koncepty měření a řízení výkonnosti

Jak bylo zmíněno výše, kromě jednotlivých měřítek, je výkonnost v praxi měřena také souborem měřítek. V minulosti již vznikla řada konceptů zabývajících se měřením a řízením výkonnosti, jako jsou EFQM Model Excellence, EVA, Activity Based Costing, Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management, Total Quality Management, Balanced Scorecard, přičemž řada z nich se zabývá kombinací a návazností nefinančních a finančních výsledků. Dají se zařadit k systémům měření výkonnosti, které dle Bisbe a Malagueño (2012) kombinují několik vlastností: 1) spojují dlouhodobou strategii s operativními cíli, 2) měřítka jsou zachycena v různých perspektivách,

3) zahrnují cíle, měřítka, cílové hodnoty a akční plány, 4) zachycují kauzální vztah mezi cíli a měřítka výkonnosti.

Jedním z nejpoužívanějších manažerských nástrojů, používaných jak velkými, tak i malými a středními podniky, je koncept Balanced Scorecard (BSC) (Cooper et al., 2017). Poprvé byl představen Kaplanem a Nortonem v roce 1992 (Kaplan a Norton, 1992). BSC je konceptem vycházejícím z podnikové strategie, která je dále propojena s měřítka a procesy, které následně vedou ke zvýšení výkonnosti podniku. Ta může být dosažena pouze pomocí obsáhlého pohledu na celý podnik, nikoli pouze zaměřením na finance (Anthes, 2003). BSC je nástrojem, který pomáhá analyzovat strategii podniku s cílem pochopit a dosáhnout konkurenční výhody (Dwivedi et al., 2018). BSC spojuje dva pohledy: finanční – očekávání vlastníků, kteří chtějí generovat profit a zvyšovat hodnotu organizace a pohled na socioekonomický systém, ve kterém organizace operuje – kombinace vnitřních a vnějších vztahů, které musí být v rovnováze (Kaplan a Norton, 2005).

BSC se skládá ze čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Právě poslední perspektiva je základem pro dosažení výsledků v předchozích třech perspektivách (Kaplan a Norton, 1996). Zaměření na čtyři různé perspektivy poskytuje vybalancovaný pohled na podnik jako celek, což je podpořeno využitím nejen finančních, ale také nefinančních měřitek. Finanční měřítka obsažena v BSC v sobě odráží výsledky minulých akcí. Měřítka z dalších tří perspektiv vedou k budoucí výkonnosti (Kaplan a Norton, 1998; Anthes, 2003; Malagueño et al., 2018). Pro každou perspektivu je třeba nastavit měřitelné cíle s určitým časovým rámcem a vyjádřené pomocí konkrétního měřítka (Kaplan a Norton, 2005; Machado, 2013). Všechna využitá měřítka však musí sledovat vztah mezi příčinou a následkem (Dwivedi et al., 2018). Organizace se snaží dosáhnout svých cílů a sleduje, jak se daří naplnit jednotlivá měřítka. Díky identifikaci a úpravě nesplněných hodnot v určitých perspektivách lze uskutečnit misi organizace (Malagueño et al., 2018).

BSC lze využít jak k dopředné, tak zpětné vazbě. Grafton et al. (2010) na základě svého výzkumu zjistili, že zatímco zpětná vazba pomáhá identifikovat faktory úspěchu, dopředná vazba směřuje spíše k identifikaci a rozvoji nových klíčových schopností a zdrojů konkurenční výhody. Zpětná vazba se zaměřuje na měřítka, kde dochází k nesouladu mezi plánem a skutečností, což vyvolává potřebu nápravy. Ovšem někdy to může znamenat, že po dobu čekání na výsledky, přichází organizace o drahocenný čas, kdy už mohlo docházet k řešení problému. Dopředná vazba napomáhá k plánování, což je její hlavní účel. Plánované výstupy je třeba komunikovat v rámci organizace.

Quezada et al. (2018) potvrzují, že ke komunikaci strategie a plánovaných výstupů lze využít strategickou mapu. Strategická mapa dokáže znázornit vztahy mezi jednotlivými perspektivami BSC a tak ukázat, jak jsou na sobě závislé a

jak přispívají ke splnění vyšších perspektiv. Znázorňuje, jak i nehmotná aktiva přispívají ke splnění hmotných cílů. Právě v dnešní době znalostní ekonomiky mají totiž nehmotná aktiva, kam se řadí znalosti zaměstnanců, klíčovou roli při zvyšování výkonnosti podniku. Zvýšení inovativnosti podniku může vést ke dlouhodobému zvýšení tržeb a marží. Klíčovou perspektivou je potom perspektiva učení se a růstu, která je tvořena třemi základními stavebními kameny – schopnostmi zaměstnanců, informačními systémy a motivací (Kaplan a Norton, 1996). Zahrnuje tak znalosti zaměstnanců a technologie nezbytné pro splnění cílů v návazných perspektivách (Kaplan, 2012; Kaplan a Norton, 2000). Podle autorů BSC jsou důležitými měřítky této perspektivy měřítka zaměstnanecké spokojenosti a měření produktivity. Perspektiva je zaměřena také na učení se a je tedy nezbytností sledovat potřeby vzdělávání a přeškolení zaměstnanců a následně zavedení akčního plánu. Informační podpora je potom jedním ze základních prvků (Kaplan a Norton, 1996). Gallo et al. (2018) zmiňují také motivaci zaměstnanců a péči o ně, jelikož pouze motivovaní zaměstnanci jsou schopni přinést firmě zisky.

V souvislosti s BSC jsou zmiňovány také některé nedostatky. Tento koncept řeší každou z perspektiv odděleně bez matematicko-statistického vztahu mezi jednotlivými měřítky. Bere v úvahu nelineární, systémovou perspektivu. Neřeší přispění dílčích cílů k celkovému BSC (Erensal, 2006; Quezada et al., 2018). BSC nedělá rozdíly v důležitosti jednotlivých měřítek (Regragui et al., 2018). Nevýhodou může být také široké rozpětí BSC, které může odvádět pozornost od klíčových činností v podniku, které znamenají tvorbu hodnoty pro vlastníky (Anthes, 2003).

4. MĚŘENÍ ZNALOSTÍ A ZNALOSTNÍCH TOKŮ

Problematika měření znalostí či intelektuálního kapitálu stále není uzavřena. Nicméně vliv znalostí či nehmotných aktiv na organizaci je značný a ukazuje se zejména na stále větším rozdílu mezi účetní hodnotou organizací a jejich tržní hodnotou (McElroy, 2002). Vývoj kvantifikovatelného systému měření je potřeba také v případě odůvodnění nákladů vynaložených na implementaci iniciativ managementu znalostí (Shin, 2004). Měření znalostí je však jednou z nejnáročnějších disciplín managementu znalostí, jelikož je jeho úkolem vyjádřit hodnotu nehmotného intelektuálního kapitálu, kam spadají nejen znalosti a informace, ale také intelektuální majetek a zkušenosti, které mohou být využity k tvorbě bohatství.

Při nastavení systému měření znalostí a jejich toků je třeba začít s určením účelu měření, kdy je třeba určit koncového uživatele těchto měřítek. Ten může být interní i externí. Externí uživatelé jsou zákazníci, dodavatelé a další stakeholderi, zatímco interní jsou manažeři, kteří jsou na základě měřítek schopni ohodnotit dosavadní vývoj organizace (Sveiby, 2010). Následně je zapotřebí spojit kvantifikovatelná měřítka se strategií organizace (Ittner a Larcker, 2003).

Sveiby (1997) navrhuje, že nehmotná aktiva, jakými jsou i znalostní toky, by měla být měřena kombinací finančních a nefinančních měřítek. Využití nefinančních měřítek se navíc dostává stále více do popředí (PricewaterhouseCoopers, 2002; Brannen a Cummings, 2005), přestože byly vyvinuty jako doplněk klasických finančních ukazatelů (Ittner a Larcker, 2003). Tato měřítka jsou také důležitá pro rozhodovací procesy společností v případech, kdy jsou nefinanční měřítka propojena s finančními (Lämsiluoto et al., 2013; PricewaterhouseCoopers, 2002).

Leistner (2010) dodává, že je výhodnější použít sady měřítek místo jediného měřítka při snaze měřit znalostní toky. Autor navrhuje čtyři metody pro měření znalostních toků: měřítka zapojení, hodnotová měřítka, kulturní měřítka a měřítka kvality. Měřítka zapojení lze využít ve společnostech používajících on-line nástroje nebo databáze, a kde lze tedy zjistit použití systému. Hodnotová měřítka se snaží zachytit či kvantifikovat ušetřený čas nebo zvýšení tržeb díky znovu užití určitého nápadu, příspěvku nebo předchozí znalosti. Kulturní měřítka jsou indikátory ukazující, že zaměstnanci jsou více ochotni sdílet znalosti, např. se více zapojují do komunit. Měřítka kvality zachycují zlepšení produktu nebo služby. Matošková (2016) dále dodává využití dotazníkového šetření pro měření sdílení znalostí. Dotazník je rozšířen mezi zaměstnance určité organizace a zaměstnanci pak na škále hodnotí sadu otázek týkajících se například ochoty sdílet znalosti, způsobů, jakými jsou znalosti sdíleny nebo přispění organizační kultury ke sdílení znalostí. Dále lze využít také analýzu sociálních sítí (Hoffmann et al., 2012; Leistner, 2010). Pro

vyhotovení analýzy je třeba provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci nebo případně analýzu e-mailové komunikace. Cílem je zjistit, kteří zaměstnanci a jak často spolu sdílí pracovní znalosti a informace. Výsledky lze vizualizovat s využitím grafů ilustrujících interakce. Na základě analýzy lze zkonstruovat měřítko spolupráce jednotlivců nebo skupin (Cross a Parker, 2004 dle Hoffmann et al., 2012) a následně je propojit s ukazateli výkonnosti, jako jsou tržby nebo spokojenost zákazníků. Jednotlivé týmy či skupiny pak mohou být srovnávány na základě týmových interakcí analyzovaných s využitím analýzy sociálních sítí a toků výnosů (Wu et al., 2009 dle Hoffmann et al., 2012). Nicméně tato šetření je třeba opakovat (Leistner, 2010). Matošková (2016) navrhuje kombinovat měřítko měřící množství, frekvenci nebo délku užití nástrojů pro sdílení znalostí a průzkumy mínění, které mohou nejen pomoci ohodnotit kvantitu, ale také kvalitu sdílení znalostí.

Ragab a Arisha (2013) potom dělí měřítko znalostí na finanční, měřítko intelektuálního kapitálu, měřítko lidského kapitálu a výkonnostní měřítko. Finanční měřítko jsou založena na využití dat z účetních výkazů. Mezi tyto ukazatele patří například přidaná hodnota lidským kapitálem, tržby na zaměstnance, EVA, Value Added Intellectual Coefficient nebo Tobinovo Q. Sveiby (1997) dále zmiňuje měřítko jako ROE, ROA či zisková marže (počítaná jako procento z tržeb nebo lépe jako procento z přidané hodnoty). K jejich použití pro měření výkonnosti nehmotných aktiv je spíše skeptický. Výsledná hodnota těchto ukazatelů může být ovlivněna z důvodu daňové optimalizace. Vliv nehmotných aktiv na finanční ukazatele lze odhadnout problematicky, a tak tyto ukazatele nejsou příliš vhodné pro organizace s velkým podílem nehmotných aktiv. Nicméně, ukazatel ziskové marže uvádí jako nejvhodnější (Sveiby, 1997).

Měřítko intelektuálního kapitálu představují koncept pro ocenění intelektuálního kapitálu jako celku (Ragab a Arisha, 2013). K měřítkům intelektuálního kapitálu lze zařadit Skandia Navigator, Monitor nehmotných aktiv nebo Výkaz intelektuálního kapitálu (Andriessen, 2004).

Skandia Navigator byl vytvořen v roce 1994 Liefem Edvinssonem, ředitelem intelektuálního kapitálu ve společnosti Skandia AFS. Cílem měření nehmotného kapitálu bylo identifikovat a měřit nehmotná aktiva, zachytit a podporovat přístupnost těchto aktiv pomocí znalostních technologií, kultivovat a spojovat intelektuální kapitál formou rozvoje ICT, zvýšit přidanou hodnotu znovu užitím znalostí, přenosu dovedností a zkušeností. Intelektuální kapitál byl definován jako součet lidského a strukturního kapitálu (Edvinsson, 1997). Koncept je inspirován také přístupem BSC. Zahrnuje 30 klíčových indikátorů se zaměřením na finance, zákazníky, procesy, lidské zdroje a rozvoj a obnovu (Sveiby, 1997).

Monitor nehmotných aktiv byl vytvořen Karlem Erikem Sveibym v roce 1997. Jeho cílem je poskytnout manažerům nástroj pro řízení znalostí v organizaci. Nehmotná aktiva jsou rozdělena na kompetence zaměstnanců,

interní strukturu a externí strukturu. Každá skupina nehmotných aktiv je hodnocena ve třech oblastech indikátorů výkonnosti: 1) růst a obnova, 2) efektivnost a 3) stabilita. Ke každému indikátoru je třeba stanovit měřítka dle potřeb organizace. (Sveiby, 1997)

Koncept výkazu intelektuálního kapitálu byl vytvořen v roce 2004 v Německu, aby pomohl malým a středním podnikům zobrazit a ohodnotit nehmotná aktiva. Znalost existující v organizaci, která hraje zásadní roli pro její budoucí úspěch, je považována za součást intelektuálního kapitálu. Hraje hlavní roli při tvorbě inovativních produktů nebo služeb, které mohou být v budoucnu prodány se ziskem. Výkaz intelektuálního kapitálu hodnotí také vztahy se zákazníky a strategické aliance s partnery a dodavateli. Výkaz lze definovat jako nástroj k přesnému ohodnocení a rozvoji intelektuálního kapitálu organizace. Ukazuje, jak jsou cíle organizace spojeny s procesy, intelektuálním kapitálem a úspěchem organizace za užití indikátorů k vizualizaci těchto elementů. (Alwert et al., 2004)

Měření přínosů managementu znalostí je tím více potřebné, čím více roste konkurenční prostředí na trhu (Erensal, 2006). Jak uvádí Ragaba a Arisha (2013) ve svém rozsáhlém průzkumu publikací zaměřených na management znalostí, na rozdíl od pokusů změřit znalosti a znalostní kapitál jsou zde stále autoři, kteří se domnívají, že znalosti měřit nelze a je tedy vhodnější měřit dopad znalostí, jsou-li aplikovány. Typickým příkladem je vztah znalostí a zvýšené výkonnosti, ačkoliv jen málo výzkumů předpokládá korelační vztah.

Samostatnou kapitolou vzhledem ke kombinaci finančních i nefinančních měřítek je BSC. Dle Erensal (2006) je BSC vhodný pro měření přínosů aktivit managementu znalostí vzhledem k tomu, že jeho cílem je zvýšení podnikové výkonnosti. BSC je výhodou v tom, že spojuje perspektivu učení se a růstu přímo s procesní výkonností a ta je spojena s výkonností finanční. V roce 2001 představil Deking obměnu konceptu BSC pro měření iniciativ managementu znalostí – Knowledge Scorecard aplikovanou ve společnosti Siemens AG. Tento koncept zahrnuje čtyři perspektivy – dovednosti (počet zaměstnaných odborníků, vzdělávací programy schválené externí výzkumnou institucí), rozptyl (vzdělávání pomocí e-learningu, výkonnost znalostních komunit), kodifikace (kodifikované lessons learned, best practices, úspěchy, kvalita debriefingu k projektům) a inovace (výstupy z produktově inovační soutěže, procento nových nápadů vložených do „idea market place“) (Deking, 2001). Erensal (2006) uvádí, že jednotlivé perspektivy formou měřených indikátorů mohou poskytnout informaci o tom, kde je nutná korekce na základě neočekávaného vývoje. Ovšem pouze v případě, že jsou měřítka zvolená vhodným způsobem. Knowledge Scorecard neposkytuje ucelený pohled na celý koncept a vazbu na výkonnost z pohledu největšího přispění. Erensal (2006) se snaží vytvořit jediné měřítko Knowledge Management Performance Indicator (KMPI), které ukazuje výkonnost organizace v oblasti managementu znalostí. Toto měřítko vychází

z perspektiv Knowledge Scorecard a integruje pomocí vzorce všechna měřítka z Knowledge Scorecard do jednoho výsledného čísla. Uvádí konkrétní postup zavedení a také výhody i nevýhody. Celkově lze KMPI chápat jako systém včasného varování, kdy změna v hodnotě volá po úpravě aktivit dříve, než dojde k vážnějším problémům (Erensal, 2006).

5. CÍL PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A VYMEZENÍ DÍLČÍCH CÍLŮ PRÁCE

Znalost lze považovat za jeden z faktorů vedoucích k vyšší výkonnosti organizace, a to zejména v době znalostní ekonomiky. Vyšší výkonnosti lze dosáhnout, pokud bude v organizaci věnován prostor práci se znalostmi. V tomto směru lze vyzdvihnout zejména sdílení znalostí, které dává prostor pro vzájemné učení se, objevování nových pohledů na problematiku a nové nápady. Znalost však není ve vlastnictví organizace, nýbrž ve vlastnictví jejich zaměstnanců. Proto je třeba ji sdílet. Vzhledem k tomu, že sdílení znalostí, je považováno za jednu z nejdůležitějších aktivit managementu znalostí (Kim a Ko, 2014; Minbaeva et al., 2014), zaměřuje se tato práce právě na tuto aktivitu. Pokud jsou znalosti sdíleny, dochází k jejich kombinaci a je tak dán prostor pro vznik nových znalostí, a tedy inovací. Inovativnost organizace je tím důležitější, čím rychleji dochází ke změnám v prostředí, ve kterém organizace provozuje svoji činnost a také napomáhá k dosahování vyšší výkonnosti. Úroveň rozšíření sdílení znalostí se však v různých podnicích liší (Argote a Miron-Spektor, 2011), což může vysvětlovat také rozdílnou výkonnost organizací (Massingham a Massingham, 2014). Výzkumným problémem této práce je tedy vztah mezi sdílením znalostí v organizaci a výkonností organizace.

Výkonnost organizace je složitý a komplexní pojem, který se dá uchopit z různých úhlů pohledu a od různého pojetí výkonnosti se následně odvíjí různé metody měření výkonnosti. Stejně tak i rozsah sdílení znalostí či jeho přínosů lze měřit různými způsoby. Nicméně, měření znalostních toků je problematikou značně náročnou a řada manažerů v organizacích neví, jakým způsobem ji měřit nebo používá jen některá měřítká. Metody pro měření přínosů sdílení znalostí nejsou velmi vyvinuté (Leistner, 2010). Měření sdílení znalostí je téma, které potřebuje hlubší poznání (Argote a Fahrenkopf, 2016). Dle Jennex et al. (2012b) může nastavení měřítek pro kvantifikaci přínosů sdílení znalostí začít až v okamžiku, kdy si organizace uvědomí, jaký dopad sdílení znalostí má. Ve spojitosti s přínosy sdílení znalostí zejména vztah mezi znalostmi a výkonností potřebuje hlouběji prozkoumat (Latilla et al., 2018). Dosavadní studie vliv managementu znalostí na výkonnost organizace neprokázaly, jiné pouze ve spojitosti s prováděním aktivit řízení lidských zdrojů a podporou ICT. Výkonnost organizace je také ve studiích pojímána rozdílně a jen v omezené míře je k jejímu měření využito ukazatelů finanční výkonnosti (např. Collins a Smith, 2006). Dostupné studie využívají v hojné míře spíše subjektivní hodnocení výkonnosti respondentů ve vztahu k jejich nejvýznamnějšímu konkurentovi (např. Darroch, 2005; Wang a Wang, 2012). V současnosti tedy není dostatek empirických důkazů pro potvrzení vztahu mezi sdílením znalostí a výkonností organizace. Z toho důvodu např. Andreeva a Kianto (2012) uvádějí,

že v oblasti vztahu mezi sdílením znalostí a finanční výkonností je zapotřebí další výzkum.

Hlavním cílem práce je identifikovat přínosy sdílení znalostí, navrhnout způsob měření rozsahu sdílení znalostí a jeho přínosů, a identifikovat vliv sdílení znalostí na výkonnost organizace definované pomocí inovativnosti organizace, vnímané výkonnosti a finanční výkonnosti.

Disertační práce směřuje k zodpovězení následujících výzkumných otázek (VO) a splnění dílčích výzkumných cílů (DVC):

VO1: Jaké jsou přínosy sdílení znalostí v organizaci?

DVC1: Identifikovat přínosy sdílení znalostí.

VO2: Jakým způsobem lze měřit rozsah sdílení znalostí v organizaci?

DVC2: Navrhnout způsob měření rozsahu sdílení znalostí v organizaci.

VO3: Jakým způsobem lze měřit přínosy sdílení znalostí ve vztahu k výkonnosti organizace?

DVC3a: Identifikovat možnosti měření přínosů sdílení znalostí s návazností na výkonnost organizace.

DVC3b: Navrhnout scorecard pro měření přínosů sdílení znalostí s návazností na výkonnost organizace.

VO4: Jak souvisí rozsah sdílení znalostí s výkonností organizace?

VO4a: Jak souvisí rozsah sdílení znalostí s inovativností organizace?

VO4b: Jak souvisí rozsah sdílení znalostí s vnímanou výkonností organizace?

VO4c: Jak souvisí rozsah sdílení znalostí s finanční výkonností organizace?

DVC4: Identifikovat vztah mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností organizace.

Ke splnění tohoto dílčího výzkumného cíle je potřebné testovat následující hypotézy:

H1: Vedoucí pracovníci a personalisté hodnotí pozitivně vliv rozsahu sdílení znalostí na inovativnost organizace.

H2: Vedoucí pracovníci a personalisté hodnotí pozitivně vliv rozsahu sdílení znalostí na vnímanou výkonnost organizace.

H3: Inovativnost organizace má pozitivní vliv na vnímanou výkonnost organizace.

H4: Mezi rozsahem sdílení znalostí a finanční výkonností organizace je pozitivní závislost.

6. METODY A POSTUP ŘEŠENÍ

Při zpracování disertační práce je za účelem zodpovězení výzkumných otázek použito několik vědeckých metod.

Prvním krokem je provedení literární rešerše. Tato se zaměřuje na využití zdrojů z odborných periodik, zejména na články přístupné v databázích Web of Science a Scopus a rešerši odborných knižních zdrojů. Při zpracování literární rešerše jsou jako klíčová slova použita zejména výkonnost, měření výkonnosti, Balanced Scorecard, inovativnost, znalost, management znalostí, sdílení znalostí, měření znalostí a přínosy sdílení znalostí.

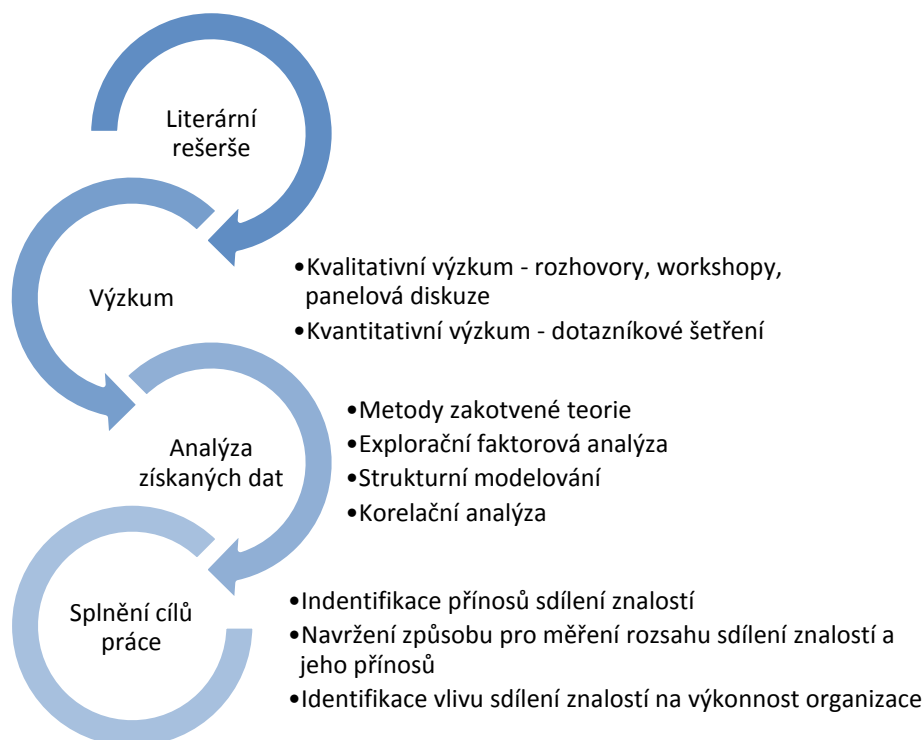
Dále jsou použity metody a techniky jak kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum je použit k hlubšímu porozumění problematice přínosů sdílení znalostí. Zaměřuje se na to, jak na problematiku přínosů sdílení znalostí nahlízejí manažeři, jaké vidí možnosti měření rozsahu sdílení znalostí a přínosů sdílení znalostí. Slouží k zodpovězení výzkumných otázek: „*Jaké jsou přínosy sdílení znalostí v organizaci?*“ (VO1), „*Jakým způsobem lze měřit přínosy sdílení znalostí ve vztahu k výkonnosti organizace?*“ (VO3), a naplnění dílčích cílů, které se váží k těmto výzkumným otázkám. Kvantitativní výzkum je použit k přípravě a ověření nástroje pro měření rozsahu sdílení znalostí v organizaci a dále ke statistickému ověření a zobecnění vztahů mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností. Kvantitativní výzkum slouží k zodpovězení výzkumných otázek „*Jakým způsobem lze měřit rozsah sdílení znalostí v organizaci?*“ (VO2) a „*Jak souvisí rozsah sdílení znalostí s výkonností organizace?*“ (VO4).

Ke sběru dat pro kvalitativní výzkum je využita technika rozhovorů, s jejichž pomocí jsou zjišťovány názory znalostních manažerů, vrcholových manažerů a řadových manažerů z Německa, Japonska, České republiky a Slovenska. Dále jsou získaná data doplněna o názory manažerů z České republiky, kteří diskutovali problematiku sdílení znalostí a jeho přínosy na panelové diskuzi a workshopech pořádaných projektovým týmem výzkumného projektu RVO „*Zvýšení výkonnosti organizací prostřednictvím řízení lidského kapitálu*“, kde byla autorka disertační práce spoluřešitelkou.

Sběr dat pro kvantitativní výzkum je proveden technikou dotazníkového šetření u respondentů z České republiky. Dotazník zahrnuje otázky týkající se zjištění rozsahu sdílení znalostí v organizaci, dále obsahuje část otázek určenou pouze pro vedoucí pracovníky a personalisty, jež hodnotí vliv sdílení znalostí na inovativnost organizace a vnímanou výkonnost organizace. Data jsou doplněna daty z účetních závěrek organizací zapojených do dotazníkového šetření za účelem výpočtu vybraných ukazatelů finanční výkonnosti a testování vztahu mezi rozsahem sdílení znalostí a finanční výkonností organizací. Data z účetních závěrek jsou získána z databáze Albertina a veřejného rejstříku.

K analýze dat získaných rozhovory, z workshopů a panelové diskuze jsou využity metody zakotvené teorie. Zakotvená teorie může být definována jako strategie zpracování dat, kdy je využito metody konceptualizace za účelem popisu a vysvětlení získaných dat (Glaser a Strauss, 1967 dle Pickard, 2013). K analýze dat získaných dotazníkovým šetřením je využita explorační faktorová analýza, metoda strukturního modelování a korelační analýza. Bližší popis realizace kvantitativního a kvalitativního výzkumu je popsán v následujících podkapitolách.

Obrázek 6.1 znázorňuje metodický postup zpracování disertační práce.



Obrázek 6.1 Metodický postup zpracování disertační práce. Zdroj: Vlastní zpracování

6.1 Metodologie kvalitativního výzkumu

Za účelem hlubšího porozumění problematice sdílení znalostí v praxi manažerů byly k získání dat zvoleny polostrukturované rozhovory. Rozhovory byly provedeny se zástupci firem z České republiky a Slovenska (červenec a srpen 2014), Japonska (květen 2015) a Německa (listopad 2015). Po přepisu rozhovorů byla data analyzována s využitím metod zakotvené teorie (září a říjen 2016). Data byla dále doplněna poznatky z workshopů a panelové diskuze vedených v rámci projektu RVO „Zvýšení výkonnosti organizací prostřednictvím řízení lidského kapitálu“. I tato data byla po přepisu zpracována s využitím metod zakotvené teorie (září 2018).

6.1.1 Sběr dat

V rámci rozhovorů bylo respondentům kladeno šest otevřených otázek. Rozhovory byly provedeny osobně (6 rozhovorů), telefonicky (4 rozhovory) a

jeden rozhovor také formou e-mailové komunikace (sada otázek byla respondentovi zaslána a ten na otázky odpověděl zapsáním odpovědí do MS Word). Kromě posledního zmíněného rozhovoru byla délka trvání rozhovorů v rozmezí 30 až 60 minut. K zachování validity byly všechny rozhovory vedeny stejným tazatelem, stejným způsobem. Nejprve byla stručně představena problematika disertační práce. Dále byly respondentům kladeny otázky, vždy ve stejném pořadí. Respondenti měli dostatek času k zodpovězení položených otázek, následně byly pokládány také doplňující otázky, které vyplynuly z odpovědí respondentů. Rozhovory byly nahrávány a následně přepsány.

Získaná data jsou použita pro zodpovězení výzkumných otázek zaměřených na přínosy sdílení znalostí v organizaci, měření dopadů sdílení znalostí na výkonnost podniku a měření přínosů sdílení znalostí v systému řízení a měření výkonnosti organizace.

Kromě rozhovorů jsou využita také data získaná v rámci aktivit projektu RVO „Zvýšení výkonnosti organizací prostřednictvím řízení lidského kapitálu“. V rámci tohoto projektu byly pro zájemce z řad českých organizací uspořádány workshopy, kde byly prezentovány průběžné výsledky výzkumu projektového týmu. Workshopy se konaly ve dnech 25. 10. 2017 a 22. 11. 2017 na půdě Fakulty managementu a ekonomiky, oba v délce trvání přibližně tří hodin. Kromě samotné prezentace výsledků byl kladen důraz na komunikaci s účastníky a diskusi zkušeností z oblasti sdílení znalostí v jejich organizacích a přínosy sdílení znalostí. Tyto postřehy byly následně sepsány. V rámci této práce jsou využity poznatky a názory účastníků workshopů na přínosy sdílení znalostí.

V rámci projektu byla dále realizována panelová diskuze s názvem „Jak podpořit meziútvárové sdílení znalostí“, která se konala 16. 5. 2018 jako součást veletrhu Věda, výzkum a inovace 2018. V panelovém bloku zasedlo 9 panelistů. Spolu s posluchači diskuze debatovali mimo jiné i o přínosech sdílení znalostí. Právě přínosy sdílení znalostí zmíněné v průběhu diskuze jsou využity ke zpracování této disertační práce. Z diskuze byl pořízen záznam, získané poznatky jsou využity k identifikaci přínosů sdílení znalostí v organizaci.

6.1.2 Účastníci rozhovorů, workshopů a panelové diskuze

Rozhovory byly provedeny se třemi manažery z českých firem a jednou manažerkou ze slovenského podniku. Tito respondenti jsou pro následnou analýzu označeni jako R1 až R4. Čeští respondenti jsou sloučeni do skupiny se slovenským respondentem, a to z důvodu společné historie, kulturních a jazykových podobností. Japonští respondenti jsou dále označováni pro účely analýzy značkou R5 až R7, němečtí respondenti jsou označeni R8 až R11. Bližší údaje o respondentech jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 6.1).

Čeští respondenti a slovenský respondent byli vybráni jako zástupci firem spolupracujících s Fakultou managementu a ekonomiky. Němečtí respondenti

byli kontaktováni jedním z německých respondentů, který také spolupracuje s fakultou. Rozhovory byly provedeny v průběhu stáže v podniku, kde byl respondent zaměstnán. Japonští respondenti byli dotazováni během stáže autorky disertační práce na Sophia University v Tokiu. Respondenty byli manažeři z praxe navštěvující kurz pořádaný na této univerzitě. Dotazování respondenti byli různých národností, různého pohlaví, zastávali různé pracovní pozice a podniky, ve kterých zastávali své pozice, byly z různých odvětví. To může dopomoci získat různé úhly pohledu na konkrétní problematiku.

Tabulka 6.1 Přehled účastníků rozhovorů

<i>Respondent</i>	<i>Národnost</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Pracovní pozice - délka pracovní zkušenosti v podniku</i>	<i>Počet zaměstnanců podniku</i>	<i>Odvětví</i>
R1	Česká	Mužské	Personalista – více než 8 let	3 500 zaměstnanců	Výrobní
R2	Česká	Mužské	Majitel a ředitel – více než 20 let	250 zaměstnanců	Výrobní
R3	Česká	Mužské	Ředitel – více než 10 let	500 zaměstnanců	Výrobní
R4	Slovenská	Ženské	Personalistka – více než 5 let	16 zaměstnanců	Konzultační
R5	Japonská	Ženské	Manažerka – více než 8 let	1 800 zaměstnanců	Výrobní/konzultační
R6	Japonská	Ženské	Manažerka – více než 5 let	9 000 zaměstnanců (celosvětově)	Zdravotnictví/obchod
R7	Japonská	Ženské	Manažerka – více než 2 roky	200 zaměstnanců	Zdravotnictví/léčiva
R8	Německá	Mužské	Znalostní manažer – více než 2 roky	1 200 zaměstnanců	Výrobní

<i>Respondent</i>	<i>Národnost</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Pracovní pozice - délka pracovní zkušenosti v podniku</i>	<i>Počet zaměstnanců podniku</i>	<i>Odvětví</i>
R9	Německá	Mužské	Znalostní manažer – více než 15 let	9 zaměstnanců	Konzultační
R10	Německá	Mužské	Znalostní manažer – více než 15 let	113 000 zaměstnanců (v Německu)	Výrobní
R11	Německá	Mužské	Znalostní manažer – více než 8 let	15 000 zaměstnanců (celosvětově)	Výrobní

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulky 6.2, 6.3 a 6.4 shrnují bližší informace o účastnících workshopů a panelistů panelové diskuze. Účastníci workshopu konaného dne 25. 10. 2017 jsou souhrnně označeni W/25/10, účastníci workshopu z 22. 11. 2017 jsou označeni W/22/11 a panelisté panelové diskuze nesou označení PD.

Tabulka 6.2 Přehled účastníků workshopu 25. 10. 2017

<i>Respondent</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Pracovní pozice</i>	<i>Počet zaměstnanců podniku</i>	<i>Odvětví</i>
W/25/10	Mužské	Personální manažer	240 zaměstnanců	Výrobní
W/25/10	Mužské	Generální ředitel a předseda představenstva	550 zaměstnanců	Výrobní
W/25/10	Mužské	Ředitel obchodního provozu	770 zaměstnanců	Výrobní
W/25/10	Mužské	Majitel	50 zaměstnanců	Výrobní
W/25/10	Ženské	Majitelka	50 zaměstnanců	Výrobní
W/25/10	Mužské	Manažer výroby	50 zaměstnanců	Výrobní
W/25/10	Ženské	Personalistka	50 zaměstnanců	Výrobní
W/25/10	Mužské	Finanční ředitel	500 zaměstnanců	Výrobní

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6.3 Přehled účastníků workshopu 22. 11. 2017

<i>Respondent</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Pracovní pozice</i>	<i>Počet zaměstnanců podniku</i>	<i>Odvětví</i>
W/22/11	Mužské	Ředitel	2 zaměstnanců	Služby
W/22/11	Ženské	Referent vzdělávání/ Personalista	1 200 zaměstnanců	Výrobní
W/22/11	Mužské	Místopředseda představenstva	1 200 zaměstnanců	Výrobní
W/22/11	Mužské	Business Development Associate	2 400 zaměstnanců	Výrobní
W/22/11	Mužské	Vedoucí vývoje	50 zaměstnanců	Výrobní
W/22/11	Mužské	Finanční ředitel	50 zaměstnanců	Výrobní
W/22/11	Ženské	Personalistka	50 zaměstnanců	Výrobní
W/22/11	Ženské	Personální manažer	300 zaměstnanců	Výrobní
W/22/11	Ženské	Personální specialista	150 zaměstnanců	Potravinářství
W/22/11	Mužské	Vedoucí výroby	150 zaměstnanců	Potravinářství
W/22/11	Mužské	Generální ředitel	140 zaměstnanců	Výrobní
W/22/11	Mužské	Manažer řízení podnikových procesů	140 zaměstnanců	Výrobní
W/22/11	Mužské	Oblastní ředitel	40 zaměstnanců	Služby/ Poradenství
W/22/11	Mužské	Manažer interní komunikace	1 400 zaměstnanců	Výrobní
W/22/11	Ženské	Business partner – řízení lidských zdrojů	1 400 zaměstnanců	Výrobní
W/22/11	Mužské	Personální ředitel	1 400 zaměstnanců	Výrobní

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6.4 Přehled panelistů panelové diskuze 16. 5. 2017

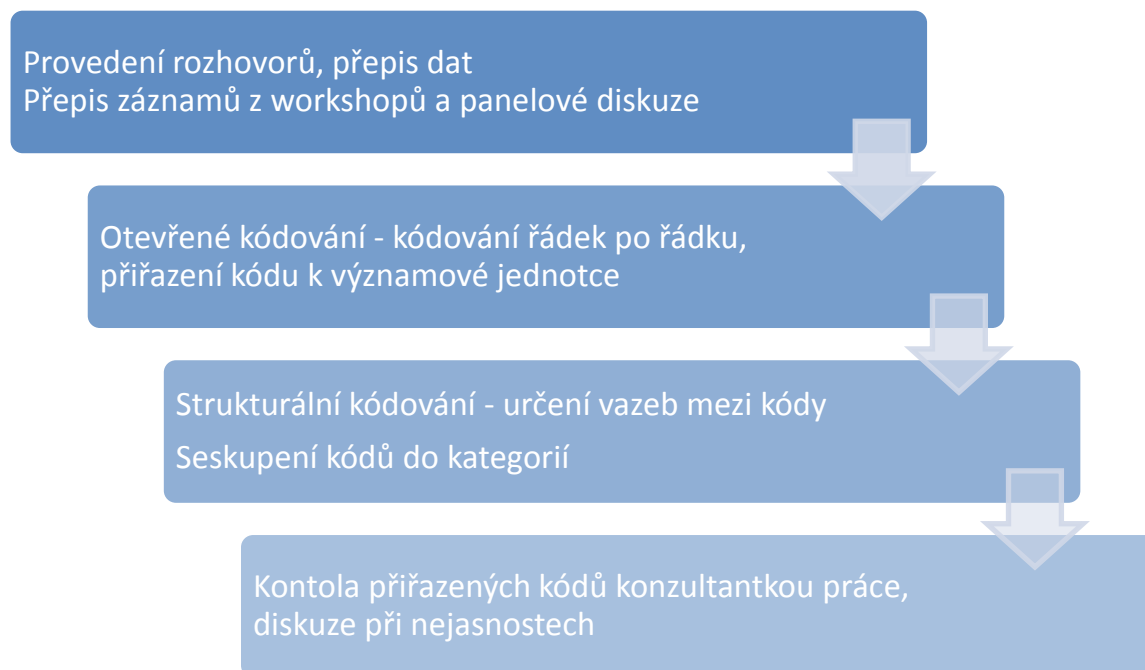
<i>Respondent</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Pracovní pozice</i>	<i>Počet zaměstnanců podniku</i>	<i>Odvětví</i>
PD	Ženské	Poradce řízení lidských zdrojů	5 zaměstnanců	Vzdělávání
PD	Mužské	Finanční ředitel	500 zaměstnanců	Výrobní

<i>Respondent</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Pracovní pozice</i>	<i>Počet zaměstnanců podniku</i>	<i>Odvětví</i>
PD	Mužské	Docent	80 zaměstnanců	Vzdělávání
PD	Ženské	Personalistka	50 zaměstnanců	Výrobní
PD	Ženské	Chief Happiness Officer	70 zaměstnanců	Služby/IT
PD	Ženské	Projektová manažerka – Corporate Social Responsibility (CSR)	20 zaměstnanců	Zájmové sdružení – vzdělávání, podpora partnerství, CSR
PD	Mužské	Ředitel prodeje	140 zaměstnanců	Výrobní
PD	Ženské	Manažer komunikace	70 zaměstnanců	Služby/ICT
PD	Ženské	Personalistka	400 zaměstnanců	Stavebnictví

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.3 Analýza dat

Pro analýzu dat jsou zvoleny metody zakotvené teorie. Jedná se o jednu z možností zpracování analýzy kvalitativních dat (Urquhart, 2013; Saldaña, 2016). Zakotvená teorie má pomoci výzkumníkovi k pochopení jednání jednotlivce či kolektivu a vede k vytvoření teorie (Strauss a Corbin, 1994). Nejprve jsou stanovena základní témata vycházející z kladených otázek (systém sdílení znalostí, přínosy sdílení znalostí, náklady související se systémem sdílení znalostí, měření přínosů). Poté je použita technika otevřeného kódování, což znamená, že je text čten řádek po řádku a hledají se významové jednotky. Ke každé specifické jednotce jsou přiřazeny odpovídající kódy – kódy určené autorem. Pomocí axiálního kódování pak jsou mezi kódy stanoveny vazby. Kódy jsou následně seskupeny do kategorií. Poté jsou data a jejich kódování ověřeny konzultantkou práce, aby byla zajištěna validita dat. Tento proces slouží k tomu, aby data nebyla kódována chybně ve smyslu špatného pochopení textu výzkumníkem. Případné nesrovnalosti v pochopení textu jsou autorkou práce a konzultantkou diskutovány. Po vzájemném vysvětlení toho, jak je text chápán a jaké kódy jej tedy nejlépe vystihují, je dosaženo konsenzu a k textu je přiřazen odpovídající kód. Analýza dat byla provedena v programu Atlas.ti. Průběh analýzy dat je znázorněn na Obrázku 6.2.



Obrázek 6.2 Průběh analýzy kvalitativních dat. Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Metodologie kvantitativního výzkumu

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako technika sběru dat pro kvantitativní výzkum. Toto šetření bylo realizováno jako součást již zmíněného projektu RVO „Zvýšení výkonnosti organizací prostřednictvím řízení lidského kapitálu“. Data byla následně doplněna údaji z účetních závěrek organizací respondentů získanými z databáze Albertina, případně z veřejného rejstříku. Analýza dat je provedena pomocí explorační faktorové analýzy, strukturního modelování a korelační analýzy.

6.2.1 Struktura dotazníku

Pro zjištění vztahů mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností organizace byly za využití dotazníkového šetření zkoumány tři konstrukty – „Rozsah sdílení znalostí v organizaci“, „Inovativnost organizace“ a „Vnímaná výkonnost organizace“. Dotazník je uveden v příloze této práce (Příloha I).

„Rozsah sdílení znalostí v organizaci“ – 27 uzavřených otázek směřovalo k zjištění rozsahu sdílení znalostí v organizaci. Otázky byly založeny na obsahové analýze literárních zdrojů (viz Tabulka 6.5). Byly distribuovány dvě verze dotazníků, jedna pro zaměstnance, jedna pro vedoucí pracovníky a personalisty. Účastníci hodnotili výroky na základě svého úsudku na škále od 1 (velmi nesouhlasím) do 5 (velmi souhlasím).

Tabulka 6.5 Přehled publikací využitých při tvorbě otázek měřících konstrukt „Rozsah sdílení znalostí v organizaci“

Otázka	Zdroje
a) Typický zaměstnanec naší firmy přispívá myšlenkami a nápady do archívu znalostí společnosti, např. do databáze znalostí společnosti.	Yi, 2009; Rashid et al., 2015
b) Typický zaměstnanec naší firmy se podílí na dokumentaci důležitých znalostí, např. sepisuje poučení z projektů, poznatky o zákaznících.	Zaqout a Abbas, 2012; Rashid et al., 2015
c) Ve firmě jsou dávány dohromady návrhy od jiných zaměstnanců, zákazníků, partnerů, dodavatelů a používají se při rozhodování.	Donate a Guadamillas, 2011
d) Zaměstnanci často při své práci využívají poznatků z organizačních databází.	Zaqout a Abbas, 2012; Donate a Guadamillas, 2011; López et al., 2006
e) Se zdokumentovanými znalostmi se ve firmě nepracuje, jsou jen archivovány. (inverzní kódování)	Donata a Guadamillas, 2011
f) Informační tok ve firmě je adekvátní a včasný.	Quigley et al., 2007
g) Zaměstnanci jsou informováni o fluktuaci, příjmech, ekonomických a strategických záležitostech firmy.	Yi, 2009, López et al., 2006
h) Typický zaměstnanec naší firmy udržuje ostatní v obraze o aktuálním dění v organizaci.	Yi, 2009; Donate a Guadamillas, 2011
i) Kdykoliv má typický zaměstnanec naší firmy důležitou informaci související s prací, snaží se ji předat těm, které by mohla zajímat.	Yi, 2009; Zaqout a Abbas, 2012; Son et al., 2017; Pham et al., 2015
j) Typický zaměstnanec naší firmy nesdílí s ostatními zkušenosti a know-how, které by jim mohlo pomoci se vyhnout riziku a potížím. (inverzní kódování)	Bock et al., 2005; Yi, 2009

<i>Otázka</i>	<i>Zdroje</i>
k) Typický zaměstnanec naší firmy sdílí pracovní informace od partnerských firem (zákazníků, dodavatelů, spolupracujících firem).	Zaqout a Abbas, 2012
l) Typický zaměstnanec naší firmy nevyjadřuje své myšlenky a nápady. (inverzní kódování)	Yi, 2009; Zaqout a Abbas, 2012
m) Typický zaměstnanec naší firmy poskytuje druhým zpětnou vazbu.	Razmerita et al., 2016
n) Typický zaměstnanec naší firmy pomáhá druhým osvojit si znalosti a dovednosti, které potřebují pro svou práci.	Yi, 2009; Son et al., 2017; Pham et al., 2015
o) Při rozhodování, např. o investicích firmy, se pracuje s návrhy zaměstnanců.	Crossan a Bapuji, 2003
p) Typický manažer v naší firmě se nezajímá o názory svých podřízených. (inverzní kódování)	Pham et al., 2015
q) Typický zaměstnanec naší firmy sdílí poznatky ze vzdělávání či rozvojového programu s dalšími členy organizace.	Bock et al., 2005; Pham et al., 2015
r) Typický zaměstnanec naší firmy se často účastní seminářů a workshopů, aby sdílel znalosti a učil se od druhých.	López et al., 2006; Pham et al., 2015
s) Typický zaměstnanec naší firmy iniciativně přispívá k řešení problémů a zlepšování procesů.	Bock et al., 2005; Yi, 2009; Collins a Smith, 2006
t) Pokud typického zaměstnance naší firmy někdo požádá o radu v oblasti, kterou ovládá, snaží se poradit.	Bock et al., 2005; Lin, 2007; Guo-bao, 2013
u) Typický zaměstnanec naší firmy sdílí příběhy o úspěších a postupech, které se osvědčily.	Yi, 2009; Zaqout a Abbas, 2012
v) Komunikace v naší firmě je obousměrná (tj. od nadřízeného k podřízeným i naopak).	Hooff a Ridder, 2004

<i>Otázka</i>	<i>Zdroje</i>
w) Ve firmě nefunguje sdělování informací mezi jednotlivými odděleními. (inverzní kódování)	Crossan a Bapuji, 2003; Donate a Guadamillas, 2011
x) Typický zaměstnanec naší firmy komunikuje své minulé, s prací spojené, chyby a omyly stejně jako postupy, které se mu neosvědčily, aby ostatním pomohl vyvarovat se jich.	Yi, 2009; Pham et al., 2015
y) Zaměstnanci používají nástroje týmové spolupráce, např. diskusní fóra, sdílené kanceláře, „wiki“ nástroje.	Zaqout a Abbas, 2012
z) Každý tým se pravidelně setkává a řeší problémy a zkoumá možnosti a příležitosti ve své oblasti.	Yi, 2009; Zaqout a Abbas, 2012; López et al., 2006
aa) Běžnou součástí práce zaměstnanců je předávání informací, např. v rámci porad.	López et al., 2006; Son et al., 2017

Zdroj: Vlastní zpracování

„Inovativnost organizace“ – vyplňovali jen vedoucí zaměstnanci a personalisté, kteří hodnotili výroky na pětibodové škále, kde 1 znamená „velmi malá“ a 5 znamená „velmi velká“ úroveň. Otázky byly založeny na obsahové analýze literárních zdrojů (viz Tabulka 6.6). Pro zjištění reliability byla vypočítána hodnota Cronbachova alfa - 0,77.

Tabulka 6.6 Přehled publikací využitých při tvorbě otázek měřících konstrukt „Inovativnost organizace“

<i>Otázka</i>	<i>Zdroje</i>
1) pochopení zákazníků firmy	Anwar, 2017; Kaynak a Kara, 2004
2) vývoj nových produktů, technologií, metod a postupů	Riege, 2005; Soto-Acosta et al., 2017; Vera a Crossan, 2005
3) zlepšení stávajících produktů, technologií, metod a postupů	Fong et al., 2011; Soto-Acosta et al., 2017
4) schopnost reakce firmy na změny v prostředí	Gold et al., 2001; Lawson et al., 2009; Kaynak a Kara, 2004

Zdroj: Vlastní zpracování

„Vnímaná výkonnost organizace“ – vyplňovali jen vedoucí zaměstnanci a personalisté, kteří hodnotili výroky na pětibodové škále, kde 1 znamená „velmi málo“ a 5 znamená „velmi výrazně“. Otázky byly založeny na obsahové analýze literárních zdrojů (viz Tabulka 6.7). Pro zjištění reliability byla vypočítána hodnota Cronbachova alfa - 0,88.

Tabulka 6.7 Přehled publikací využitých při tvorbě otázek měřících konstrukt „Vnímaná výkonnost organizace“

Otázka	Zdroje
1) snižování nákladů	Peet, 2012; Holsapple a Wu, 2011; Jennex et al., 2016; Supyuenyong a Swierczek, 2011
2) růst produktivity	Law a Ngai, 2008; Tuan, 2012; Kuo et al., 2014
3) růst spokojenosti interních a externích zákazníků	Fong et al., 2011; Kaynak a Kara, 2004

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na otázky v dotazníku týkající se rozsahu sdílení znalostí jsou použity k zodpovězení výzkumných otázek: „*Jakým způsobem lze měřit rozsah sdílení znalostí v organizaci?*“ (VO2), a „*Jak souvisí rozsah sdílení znalostí s výkonností organizace?*“ (VO4). Tuto výzkumnou otázku pomáhají zodpovědět rovněž získané odpovědi na otázky zaměřené na inovativnost organizace a vnímanou výkonnost.

6.2.2 Sběr dat a respondenti

Celkově se šetření zúčastnilo 330 účastníků z 89 organizací. Z těchto organizací je 85 českých a 4 respondenti ze 4 různých organizací ze zahraničí. Výzkumný vzorek lze na základě zaměření organizace rozdělit následovně: 56 % ze zpracovatelských podniků, 21 % ze stavebních podniků, 8 % ze vzdělávacích organizací a 2 % z velkoobchodu a maloobchodu. Další zastoupené sektory se na celkovém vzorku podílejí podílem vždy menším než dvě procenta.

Část dotazníku zaměřenou na inovativnost organizace a vnímanou výkonnost organizace vyplňovali pouze vedoucí zaměstnanci a personalisté, tedy 140 respondentů. Z těchto respondentů působí 46 % ve zpracovatelských podnicích, 16 % ve stavebnictví, 6 % ve vzdělávacích organizacích a 5 % ve velkoobchodu a maloobchodu. Z dalších sektorů je zastoupení respondentů vždy menší než 4 %. Mezi personalisty a vedoucími pracovníky jsou pouze čeští respondenti, žádný zahraniční.

K potřebám měření finanční výkonnosti bylo využito účetních dat získaných z databáze Albertina, případně veřejného rejstříku. Účetní data byla získána

pouze u 67 organizací zapojených do šetření (v těchto 67 organizacích působí 288 dotazovaných respondentů). Struktura těchto organizací je následující: 65 % ze zpracovatelského průmyslu, 24 % ze stavebnictví, 3 % z velkoobchodu a maloobchodu. Ostatní odvětví jsou zastoupena vždy podílem menším než 2 %.

Zastoupení respondentů dle sektoru, ve kterém působí jejich organizace, je shrnuto v následující tabulce (Tabulka 6.8).

Tabulka 6.8 Respondenti kvantitativního šetření dle zastoupení CZ-NACE.

<i>Odvětví/Zjišťované údaje</i>	<i>Rozsah sdílení znalostí</i>	<i>Inovativnost a vnímaná výkonnost</i>	<i>Údaje z účetní závěrky</i>
Zpracovatelský průmysl	190	65	186
Stavebnictví	69	23	69
Vzdělávání	26	8	5
Velkoobchod, maloobchod	7	7	7
Ostatní	26	25	21
Neuvedeno	12	12	0
Celkem respondentů	330	140	288

Zdroj: Vlastní zpracování

Sběr dat proběhl anonymně v říjnu 2016, zapojení do dotazníkového šetření bylo dobrovolné. Respondenti vyplňovali dotazníky samostatně, ať už formou on-line verze za pomoci formuláře připraveného pomocí docs.google nebo vyplněním vtištěného dotazníku. Následně byla doplněna účetní data pro výpočet finančních ukazatelů. Za tímto účelem byla využita databáze Albertina, případně veřejný rejstřík, vzhledem k termínu sběru dat byly získány výkazy za rok 2015. Získaná data byla využita k zodpovězení výzkumné otázky zaměřené na vztah mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností organizace.

6.2.3 Analýza dat

Jak již bylo zmíněno výše, data jsou analyzována pomocí explorační faktorové analýzy, strukturního modelování a také korelační analýzy. Analýzy jsou prováděny ve statistickém programu R.

Explorační faktorová analýza

V této práci je hledán způsob, jakým lze měřit rozsah sdílení znalostí. Dále je měřen vztah mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností organizace definované jako inovativnost organizace, vnímaná výkonnost organizace a finanční výkonnost organizace. Rozsah sdílení znalostí je měřen sadou 27 otázek, která byla stanovena na základě obsahové analýzy literárních zdrojů. Za účelem seskupení otázek do faktorů a snížení počtu proměnných je použita explorační faktorová analýza (Hair, 2014). Reliabilita faktorů je hodnocena s využitím Cronbachovy alfy.

Strukturní modelování

Pro analýzu vztahu mezi rozsahem sdílení znalostí, inovativností a vnímanou výkonností je zvolena metoda dovolující zjišťovat vazby mezi latentními proměnnými – tedy těmi, které nelze měřit přímo. Pro jejich měření lze použít sadu proměnných (manifestních, pozorovaných). Touto metodou je metoda strukturálního modelování (Structural Equation Modeling – SEM). SEM tedy umožňuje testování přímých a nepřímých vztahů, velikosti a směru závislosti (Schreiber et al., 2006). Teoretický model lze testovat statisticky pomocí analýzy celého systému proměnných za účelem zjištění jeho konzistence s měřenými daty (Byrne, 2010). SEM lze definovat jako kombinaci faktorové analýzy a mnohonásobné regrese, která je zachycena pomocí měřeného modelu (faktorová analýza zachycující vztahy mezi měřenými proměnnými a latentní proměnnou, kterou měří) a strukturálního modelu (Schreiber et al., 2006; Byrne, 2010). Strukturní model je stanoven na základě literární rešerše a předchozích zkušeností a zobrazuje většinou pomocí obrázku vztahy mezi jednotlivými latentními proměnnými a směr tohoto vztahu. Proměnné mohou být závislé a nezávislé a některé proměnné závislé v jednom vztahu mohou být nezávislé v jiném vztahu. Jedná se tedy o mnohonásobné vzájemně ovlivněné vztahy závislostí (Hair, 2014).

Část dotazníku týkající se inovativnosti organizace a vnímané výkonnosti organizace byla určena jen vedoucím pracovníkům a personalistům. Pokud dotazník vyplňoval jen jeden člen organizace, jednalo se vždy o personalistu nebo vedoucího pracovníka a tato část dotazníku byla vyplněna. Nicméně, v osmi organizacích byl dotazník vyplněn více zaměstnanci a některých se tato část dotazníků netýkala, patřili do skupiny „ostatní“. V tom případě byla průměrná hodnota odpovědi na určitou otázku v oblasti inovativnosti a vnímané výkonnosti doplněna i u ostatních zaměstnanců.

Korelační analýza

K hodnocení vztahu mezi rozsahem sdílení znalostí a finanční výkonností organizace je využita korelační analýza. Korelační analýzu lze využít při hodnocení úrovně vztahu dvou proměnných. Korelace mezi dvěma proměnnými bývá nejčastěji měřena pomocí Pearsonova koeficientu, Spearmanova rho

koeficientu nebo Kendallova tau. Pearsonův korelační koeficient měří sílu lineárního vztahu mezi dvěma proměnnými (Hauke a Kossowski, 2011). K hodnocení vzájemného vztahu jsou využívány také grafické metody – scatter plot. Tento graf znázorňuje dvojici proměnných a jejich korelaci a umožňuje náhled na analyzovaná data včetně odlehlých hodnot. Právě odlehlé hodnoty mohou výsledky korelační analýzy ovlivňovat a mohou indikovat vztah mezi proměnnými, i když je zde závislost ve skutečnosti velmi nízká (Asuero et al., 2006).

K hodnocení finanční výkonnosti jsou na základě účetních dat organizací dopočítáni následující ukazatelé: rentabilita vlastního kapitálu ROE (vztah 3.1), rentabilita aktiv ROA (vztah 3.2), rentabilita tržeb ROS (vztah 3.3) a EVA (vztah 3.5). Ukazatel EVA, respektive náklady na vlastní kapitál, které jsou pro výpočet účetním modelem třeba vyčíslit, jsou vypočteny s pomocí Benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007). Ukazatel EVA je použit v poměru k hodnotě tržeb, aby byl odstraněn vliv různé velikosti podniků (Pavelková et al., 2018).

7. VÝSLEDKY PRÁCE

Tato kapitola prezentuje výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kapitola je členěna na pět podkapitol v návaznosti na stanovené výzkumné otázky. První podkapitola se zabývá přínosy sdílení znalostí (VO1). Druhá podkapitola předkládá nástroj pro měření rozsahu sdílení znalostí (VO2). Třetí se zabývá problematikou měření přínosů sdílení znalostí s návazností na výkonnost organizace (VO3). Čtvrtá podkapitola je zaměřena na ověření vztahu mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností organizace (VO4). Pátá podkapitola se zabývá shrnutím výsledků a jejich diskuzí s výsledky dalších studií.

7.1 Přínosy sdílení znalostí

V rámci rozhovorů byli respondenti dotazováni na jimi vnímané přínosy sdílení znalostí. Stejná problematika byla (mimo jiné) řešena také v rámci workshopů a panelové diskuze. Na základě analýzy získaných dat jsou identifikována dvě témata přínosů – přínosy pro zaměstnance (osobní důvody, proč sdílet znalosti) a přínosy pro organizaci (co může společnost získat, pokud budou její zaměstnanci vzájemně sdílet znalosti).

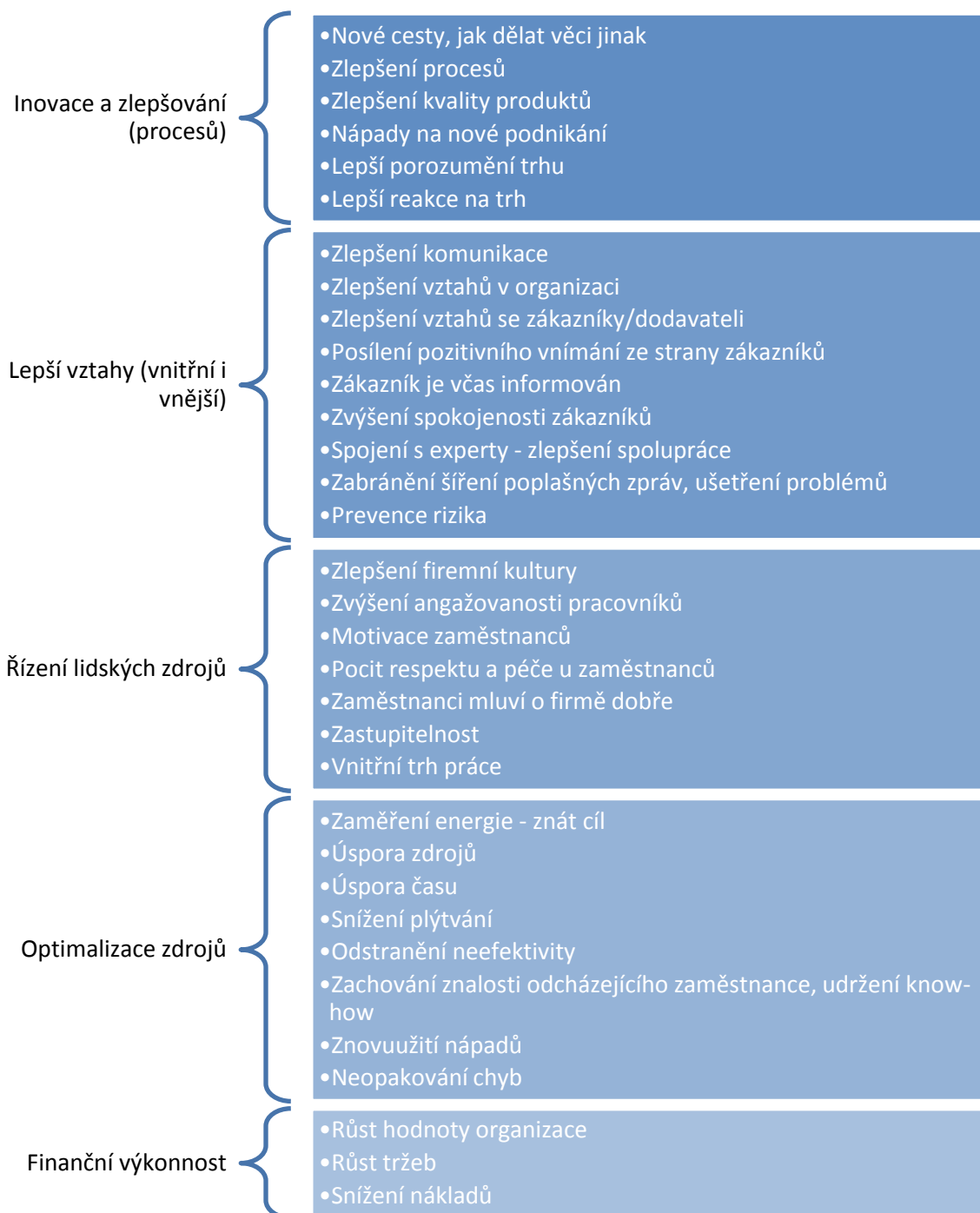
Přínosy pro zaměstnance

Dle názorů některých respondentů mohou i zaměstnanci benefitovat ze sdílení znalostí. Se znalostmi a vzděláním mohou zaměstnanci pracovat rychleji, lépe, efektivněji. Pokud zaměstnanci časem dosáhnou vyšší pracovní výkonnosti, může se případně zvýšit také jejich odměna. Jestliže pak zaměstnanec po čase uvažuje o změně zaměstnavatele, je možné, že díky získaným znalostem bude mít lepší šance k získání zaměstnání v jiné organizaci, což dokládá výrok respondenta R6:

„... protože získávám znalosti, mohu pracovat lépe, efektivněji a možná získat více peněz. Ne hned ale v budoucnu ano... pokud budu hledat jinou práci, znalost je velmi dobrá...“

Přínosy pro organizaci

Řada kódů se objevuje ve spojení s důvody, proč je pro organizaci důležité udržovat sdílení znalostí. Na základě tematických podobností jsou tyto kódy sdruženy do pěti kategorií a každá kategorie je následně pojmenována (Obrázek 7.1).



Obrázek 7.1 Přínosy sdílení znalostí pro organizaci. Zdroj: Vlastní zpracování

Inovace a zlepšování (procesů)

První zmíněnou kategorií přínosů je oblast inovací. Respondenti uváděli, že inovace lze vyvinout na základě kombinace znalostí již existujících v organizaci. Pokud mají zaměstnanci příležitost nebo nástroje ke sdílení znalostí, jsou více motivováni sdílet znalosti a také více spolu navzájem spolupracovat a vymýšlet nové nápady, hledat nové cesty, jak dělat věci jinak (PD). Respondenti zmiňovali nápady v oblasti zlepšení pracovních procesů nebo produktů, ale také nápady na nové obchodní příležitosti (R4).

Někteří účastníci míní, že sdílení znalostí může pomoci k pochopení potřeb zákazníků a zvýšit schopnost reagovat na změny na trhu. Díky tomu umožňuje sdílení znalostí inovovat a pomoci organizaci uspět v tržním prostředí.

Zlepšení vztahů (vnitřních i vnějších)

Někteří respondenti věří, že sdílení znalostí v rámci společnosti pomáhá zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a také zlepšit vztahy mezi nimi. Přínosem je také zlepšení vztahů s externími subjekty a budování dobrého jména. K tomu přispívá včasná informovanost zákazníků („nepřekvapit zákazníka“ – W/22/11). Zlepšení komunikace se zákazníky vede k jejich vyšší spokojenosti (PD). Jeden z účastníků rozhovorů uvedl:

„Vytvoření vztahů s kolegy, zákazníky a dodavateli založených na vzájemné důvěře, spolehlivosti a profesionalitě.“ (R4)

Respondent R10 zmínil, že kooperace mezi zaměstnanci může být zlepšena využitím sociálních médií, jelikož je lze využít ke spojení zaměstnanců s experty v určité oblasti. Oblast sociálních sítí a komunit, které na nich vznikají, není v jeho organizaci nijak formalizována. Lidé s určitým zájmem se mohou dotazovat, spolupracovat a najít klíčovou osobu v dané problematice. Tento způsob kooperace také zvyšuje flexibilitu.

Jak uvedl jeden z účastníků workshopu W/22/11, zlepšení komunikace uvnitř organizace pomáhá zabránit šíření poplašných zpráv a předcházet tak zbytečným problémům. R8 také míní, že sdílení znalostí přináší také prevenci rizika. To doplňuje i R4, který považuje za formu prevence rizika i možnost dozvědět se o problémech, a tedy je i řešit co nejdříve díky sdílení informací.

Řízení lidských zdrojů

V kontextu řízení lidských zdrojů pomáhá sdílení znalostí zlepšit firemní kulturu a zvýšit kamarádství mezi zaměstnanci. Zaměstnanci mají pocit zapojení, pokud jim vedení sděluje důležité informace o dění ve firmě a vysvětlí jim, co je od nich potřeba. To může podpořit angažovanost a motivaci zaměstnanců. Dle respondenta R8 sdílení znalostí znamená, že management společnosti bude aktivně naslouchat návrhům a potřebám zaměstnanců. Toto by dle jeho názoru mělo vést ke zvýšení loajality zaměstnanců. Zaměstnanci se necítí přehlíženi a mluví o firmě pozitivně (PD, W/22/11).

„Proč by zaměstnanci měli hledat novou práci a opouštět naši organizaci, pokud uvidí, že je tady někdo, kdo se o ně stará?“ (R8)

Díky sdílení znalostí (např. semináře pro talentované zaměstnance vybrané do programu talent managementu ve společnosti respondenta R1, které jsou zajišťovány interními i externími lektory), může společnost připravit své talenty pro budoucí povýšení a tedy obsadit pozice z vnitřních zdrojů. Dalším přínosem je dle W/22/11 také zastupitelnost zaměstnanců.

Optimalizace zdrojů

Čtvrtým zmiňovaným tématem je optimalizace zdrojů. K tomuto tématu uvedl jeden z účastníků workshopu W/25/10, že sdílení znalostí napomáhá k zaměření energie na konkrétní cíle organizace, které jsou v rámci organizace šířeny. Úspora zdrojů je pojem chápáný respondenty z různých úhlů pohledu. K úspoře zdrojů dochází díky snížení plýtvání (W/25/10) a odstranění neefektivity (W/22/11). Řada přínosů je také ve výsledku vztažena k úspoře času zaměstnanců. Například R2 zmínil úsporu času, pokud si zaměstnanci poradí v oblasti práce s počítačem.

Dále lze šetřit čas, když jsou znalosti a nápady sdíleny s cílem jejich znovu užití (R8), když se nezačíná stále znovu a nesdílí se už sdílené (W/22/11). Úsporu přináší také neopakování chyb (PD). Jak uvedl respondent R8:

„Nechceme znovu vymýšlet kolo. Pokud budeme sdílet znalosti, nemůže se stát, že budou lidé pracovat na něčem, co už bylo vytvořeno někým jiným v organizaci.“

Sdílení znalostí může pomoci udržovat společnost v chodu formou zachování znalosti odcházejícího zaměstnance (R10). Sdílení znalostí umožňuje organizacím efektivní chod v tom smyslu, že dokáže uchovat znalosti zaměstnanců. Jak zmínil respondent R10, jestliže zaměstnanec opouští firmu, měl by být na místě fungující systém k uchování získaných znalostí s možností rychlého přístupu k těmto znalostem. Dobré je také zmapovat, kdo byli spolupracovníci odcházejícího zaměstnance. Tímto způsobem může firma ušetřit čas, energii i peníze, když je znalost přístupná nově příchozím zaměstnancům a ušetří tak mnoho času při získávání znalostí dlouhodobou pracovní zkušeností. Také to znamená, že nedochází ke ztrátě znalostí, know-how je ve firmě uchováváno.

Finanční výkonnost

Účastníci workshopů a panelové diskuze vidí ve sdílení znalostí nutnost dnešní doby. Znalost je pro některé z nich kapitálem, který musí být rozvíjen (PD), aby nedocházelo ke stagnaci firmy a mohla růst hodnota firmy (W/22/11). Zapojení lidí a sdílení jejich znalostí vnímají jako cestu k úspěchu (PD). Díky sdílení znalostí mohou organizace pochopit potřeby zákazníků (R8), zlepšovat kvalitu produktů (R8), snižovat náklady (R2), být inovativní (R8, R4, R9) a tím pádem zvýšit finanční výkonnost. Respondenti tedy nezmiňovali finanční výkonnost jako přímý přínos sdílení znalostí, ale jako následek ostatních dosažených přínosů.

7.2 Měření rozsahu sdílení znalostí

Kvalitativní výzkum je dále zaměřen na sběr dat týkajících se systému sdílení znalostí používaného v organizaci respondenta – jaké nástroje jsou využívány ke

sdílení znalostí. Využití různých nástrojů pro sdílení znalostí lze použít jako podklad při přípravě nástroje pro měření rozsahu sdílení znalostí.

Nástroje pro sdílení znalostí

Respondenti popisovali, jakým způsobem v jejich organizaci sdílení znalostí probíhá. Za tímto účelem uváděli nástroje sdílení znalostí, které jsou u nich v organizaci využívány. Lze předpokládat, že je v organizacích respondentů využíváno nástrojů mnohem více, ovšem rozhovory mohou odhalit ty, které jsou z pohledu respondentů nejdůležitější, jelikož o nich začnou mluvit samovolně. Také mohou uvádět ty nástroje, které sami užívají, což svědčí o tom, že je považují za užitečné. Nástroje zmíněné nejméně jednou jsou zobrazeny v Tabulce 7.1. Jsou rozděleny dle národností respondenta a dále na nástroje kodifikační a personalizační (dle Hansen et al., 1999).

Tabulka 7.1 Nástroje pro sdílení znalostí zmíněné respondenty

<i>Nástroj</i>	<i>Němečtí respondenti</i>	<i>Japonští respondenti</i>	<i>Čeští/slovenští respondenti</i>
Kodifikační nástroje			
Úložiště (různé druhy)			
- Databáze	X	X	X
- Share pointy	X		
- Wiki	X		
Týdenní hlášení			X
Sdílení dokumentů		X	X
Best practices			X
Know-how			X
“Zlepšováky”			X
Internet		X	
Off-line intranet	X	X	
Brožury a katalogy		X	
Popis procesů			X
Personalizační nástroje			
Schůze			
- Pravidelné schůze		X	X
- Neformální schůze	X	X	
- Setkávání lidí z různých oddělení			X
Workshopy a semináře	X	X	X
Podniková akademie	X		
Mentoring		X	X

<i>Nástroj</i>	<i>Němečtí respondenti</i>	<i>Japonští respondenti</i>	<i>Čeští/slovenští respondenti</i>
E-maily		X	
Týmová spolupráce		X	X
Nástupnictví	X		X
Sociální sítě	X		
Komunity, virtuální komunity	X		
Znalostní krajina	X		
Práce s talenty			X
Sdílení zkušeností se zákazníky			X
Stáže, výměna zaměstnanců z různých továren			X

Zdroj: Crhová et al. (2018)

Němečtí respondenti jako první nástroj zmiňovali různé druhy úložišť, jako jsou databáze, databáze know-how, designovou příručku, share pointy, databáze lessons learned, wiki. Nicméně také dodávají, že pro získávání informací a znalostí nejsou databáze příliš vhodné a efektivní, jelikož jsou rozsáhlé a nepřehledné. Za důležitý prvek je v tomto směru dle respondenta R10 považována struktura databáze. Ta je u databáze většinou nastavena při jejím zřízení, ale v průběhu času, kdy se plní příspěvky zaměstnanců, stává se neuspořádanou.

„Je obtížné v nich [databázích] něco najít... Jsou příliš rozsáhlé a příliš komplikované.“ (R10)

Dále byly zmiňovány semináře a workshopy, které respondenti vnímají jako mnohem užitečnější ve srovnání právě s úložišti, což lze podpořit výrokiem respondenta R8:

„Je lepší uspořádat lessons learned workshop. Databáze jsou zbytečně velké a matoucí.“

V jedné z dotazovaných firem je zavedena podniková akademie (R8). Slouží pro nové zaměstnance, kteří již mají dobré technické znalosti ze školy, ale je třeba, aby získali konkrétní znalost o svém oboru. Ovšem i zkušení zaměstnanci se mohou účastnit kurzů poskytovaných touto akademií. Tyto jsou zajišťovány externími lektory, ale mnohem častěji interními zaměstnanci.

Někteří z respondentů jsou přesvědčeni, že neformální metody sdílení znalostí jsou nejefektivnější (R8, R10). Například zmínka o pauze na kávu respondenta R8:

„Nejefektivnější způsob, jak sdílet znalosti v naší společnosti je pauza na kávu. Je neformální a je tedy velmi náročné měřit její benefity, ovšem náhodné

diskuze se dějí pravidelně a komunikace je nejlepším způsobem sdílení znalostí.“

Komunity jsou také považovány respondenty za důležité. Jejich tvorba může probíhat virtuálně formou komunikace a komentářů na sociálních sítích. Navíc tyto komunity podporují spolupráci.

Zajímavým nástrojem se zdá také znalostní krajina, jejíž použití má v plánu organizace respondenta R8. Tento nástroj bude využíván k předávání znalostí mezi odcházejícím manažerem a jeho nástupcem. Tito spolu budou mít pravidelné diskuze, které by měly nástupci pomoci zvládnout přechod do nové pozice. Odcházející pracovník by v rámci diskuzí měl obsáhnout problémy, se kterými se ve své praxi setkal a rady na jejich řešení. Uvede také klíčové osoby, které mohou pomoci problémy řešit. U těchto sezení bude přítomen mediátor, jehož úkolem bude zaznamenat poznámky do myšlenkové mapy.

V dotazovaných *japonských společnostech* je používaným nástrojem systém mentoringu (v Japonsku je mentor zvaný „senpai“). Ve společnosti respondenta R6 má každý nově přichozí zaměstnanec svého mentora. Prvním krokem pro nového zaměstnance je pouze být mentorovi nablízku a pozorovat ho při práci. Dále dostává nováček zadány drobnější úkoly a nakonec je zaměstnanec schopen zvládnout celou kompletní úlohu samostatně.

Přestože se jedná o poměrně častý systém, zmiňovali respondenti některé překážky, které jsou s ním spojené. Jedná se o neflexibilní přístup mentora, jeho zaneprázdněnost či špatné vztahy s mentorem:

„Mentori jsou vzděláváni v tom, jak školit mladé lidi. Ovšem nesnáší být flexibilní... Senpai má svůj vlastní způsob a nechce se přizpůsobovat.“ (R5)

„Někdy lidé změni svého mentora, protože je mentor opravdu špatný a velmi zaneprázdněný, aby se staral o nového zaměstnance, ...“ (R6)

Schůzky, zejména neformální, jsou respondenty také považovány za užitečný nástroj pro sdílení znalostí. R5 považuje neformální schůzky dokonce za nejvíce užitečný nástroj.

V *českých/slovenských společnostech* je systém sdílení znalostí spíše formalizován. Jako nástroje pro sdílení byly uváděny databáze, zlepšovací návrhy nebo projekty, které jsou zpracovávány v týmech.

Stran databází zmínil respondent R2 jisté nevýhody. Z jeho pohledu je pro organizace obtížné určit, kteří zaměstnanci budou mít do databáze přístup, kdo bude moci přidávat do databáze informace a kdo bude kontrolovat jejich správnost. Problémem je, že ne všechny informace v ní obsažené jsou správné. Také lze databáze využít k diskreditování kolegů.

V organizaci respondenta R3 jsou využívány polyvalenční certifikáty. Tyto certifikáty jsou spojeny s určitou úlohou či operací, kdy každý zaměstnanec musí prokázat, že je schopen tuto úlohu vykonávat. Nejprve musí projít

školením. Poté prokáže teoretické a praktické znalosti pod vedením technologa nebo inženýra. Na závěr musí zaměstnanec prokázat, že je schopen tuto úlohu učit další kolegy. Po získání certifikátu má zaměstnanec právo na zvýšení platu.

Shrnuto, ve studovaných zemích jsou využívány běžné nástroje pro sdílení znalostí, jako jsou databáze, schůzky, workshopy a semináře. Nicméně, pouze němečtí respondenti zmínili využívání komunit a sociálních sítí. V japonských společnostech je velmi rozšířeným nástrojem mentoring. Čeští respondenti zmínili zejména nástroje založené na kodifikační strategii jako je know-how, best practices, popisy projektů.

Měření rozsahu sdílení znalostí

Nástroj pro měření rozsahu sdílení znalostí je ve formě dotazníku. Na tuto problematiku je zaměřena sada 27 otázek uvedených v tabulce 6.5. Získaná data jsou analyzována pomocí explorační faktorové analýzy.

Základní popisné charakteristiky těchto otázek jsou uvedeny v Tabulce 7.2.

Tabulka 7.2 Popisné charakteristiky otázek zaměřených na rozsah sdílení znalostí

<i>Otázka/Charakteristika</i>	<i>Průměr</i>	<i>Medián</i>	<i>Směrodatná odchylka</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Pokud zaměstnanec někdo požádá o radu v oblasti, kterou ovládá, snaží se poradit.	4,28	5	0,89	1	5
Kdykoli má zaměstnanec důležitou informaci související s prací, snaží se ji předat těm, které by mohla zajímat.	3,79	4	1,05	1	5
Zaměstnanec pomáhá druhým osvojit si znalosti a dovednosti, které potřebují pro svou práci.	3,77	4	1,02	1	5
Zaměstnanec nesdílí s ostatními zkušenosti a know-how, které by jim mohlo pomoci se vyhnout riziku a potížím.	3,72	4	1,15	1	5
Zaměstnanec nevyjadřuje své myšlenky a nápady.	3,55	4	1,21	1	5
Zaměstnanec sdílí příběhy o úspěších a postupech, které se osvědčily.	3,54	4	1,18	1	5
Běžnou součástí práce zaměstnanců je předávání informací, např. v rámci porad.	3,39	4	1,25	1	5
Typický manažer v naší firmě se nezajímá o názory svých podřízených.	3,36	3	1,20	1	5

<i>Otázka/Charakteristika</i>	<i>Průměr</i>	<i>Medián</i>	<i>Směrodatná odchylka</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Zaměstnanec komunikuje své minulé, s prací spojené, chyby a omyly stejně jako postupy, které se mu neosvědčily, aby ostatním pomohl vyvarovat se jich.	3,33	3	1,08	1	5
Zaměstnanec poskytuje druhým zpětnou vazbu.	3,29	3	1,09	1	5
Zaměstnanec sdílí pracovní informace od partnerských firem (zákazníků, dodavatelů, spolupracujících firem).	3,23	3	1,11	1	5
Zaměstnanec iniciativně přispívá k řešení problémů a zlepšování procesů.	3,22	3	0,97	1	5
Se zdokumentovanými znalostmi se ve firmě dále nepracuje, jsou jen archivovány.	3,21	3	1,09	1	5
Zaměstnanec sdílí poznatky ze vzdělávání či rozvojového programu s dalšími členy organizace.	3,16	3	1,08	1	5
Komunikace v naší firmě je obousměrná (tj. od nadřízeného k podřízeným i naopak).	3,14	3	1,12	1	5
Informační tok ve firmě je adekvátní a včasný.	3,09	3	1,04	1	5
Ve firmě nefunguje sdělování informací mezi jednotlivými odděleními.	3,08	3	1,20	1	5
Zaměstnanec udržuje ostatní v obraze o aktuálním dění v organizaci.	3,05	3	1,06	1	5
Ve firmě jsou dávány dohromady návrhy od jiných zaměstnanců, zákazníků, partnerů, dodavatelů a používají se při rozhodování.	3,04	3	1,09	1	5
Každý tým se pravidelně setkává a řeší problémy a zkoumá možnosti a příležitosti ve své oblasti.	2,99	3	1,26	1	5
Zaměstnanci často při své práci využívají poznatků z organizačních databází.	2,96	3	1,10	1	5

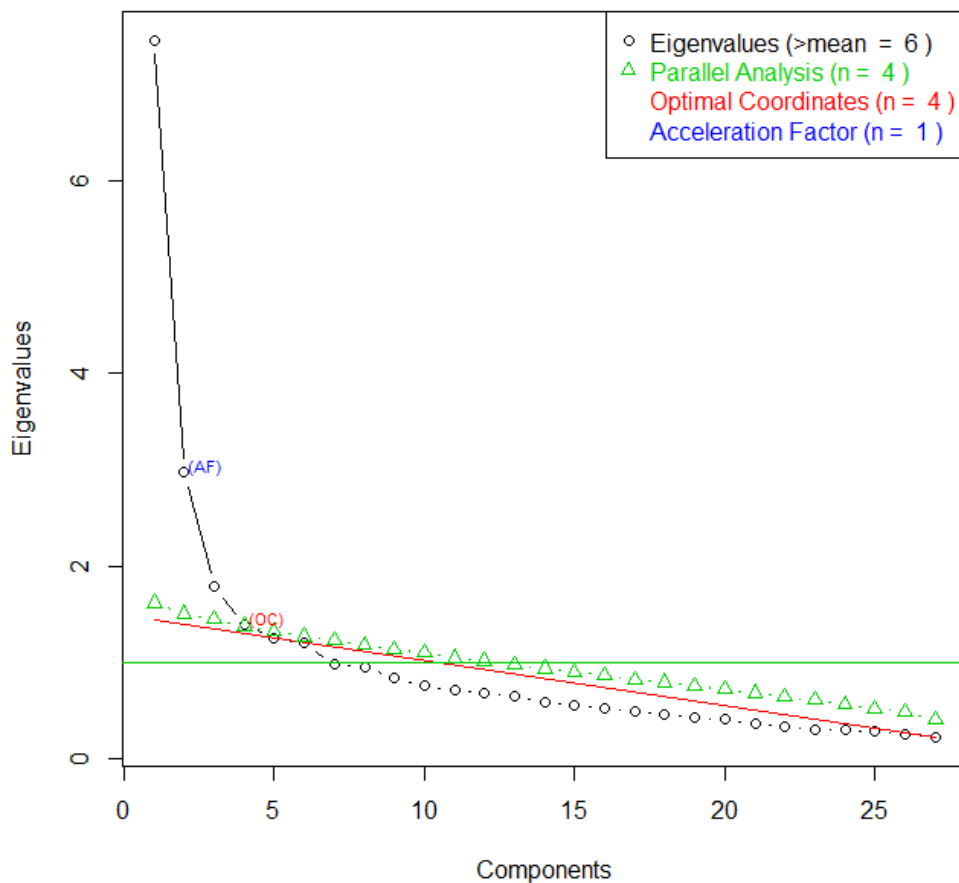
<i>Otázka/Charakteristika</i>	<i>Průměr</i>	<i>Medián</i>	<i>Směrodatná odchylka</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Zaměstnanec přispívá myšlenkami a nápady do archívu znalostí společnosti, např. do databáze znalostí společnosti.	2,88	3	1,06	1	5
Zaměstnanci jsou informováni o fluktuaci, příjmech, ekonomických a strategických záležitostech firmy.	2,74	3	1,29	1	5
Zaměstnanec se podílí na dokumentaci důležitých znalostí, např. sepisuje poučení z projektů, poznatky o zákaznících.	2,59	3	1,17	1	5
Při rozhodování, např. o investicích firmy, se pracuje s návrhy zaměstnanců.	2,59	3	1,22	1	5
Zaměstnanec se často účastní seminářů a workshopů, aby sdílel znalosti a učil se od druhých.	2,59	3	1,14	1	5
Zaměstnanci používají nástroje týmové spolupráce, např. diskusní fóra, sdílené kanceláře, „wiki“ nástroje.	2,55	3	1,23	1	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro explorační faktorovou analýzu jsou použity pouze kompletní případy – 225 pozorování. Pro posouzení vhodnosti faktorové analýzy je použita Kaiser-Meyer-Olkinova míra, která nabývá hodnoty 0,85, což znamená, že data jsou vhodná pro faktorovou analýzu (Field, 2013).

Pro určení počtu faktorů je využito několika metod – Kaiserovo pravidlo eigenvalue, scree plot a paralelní analýza. Výsledky jsou shrnuty na obrázku 7.2. Kaiserovo pravidlo, kdy jsou použity faktory s hodnotou eigenvalue vyšší než 1, udává 6 faktorů. Dle scree plotu lze volit 4 faktory (bod kde prudké klesání přechází do mírného klesání) (Field, 2013). Dle paralelní analýzy, která využívá srovnání scree plotu na základě získaných dat a scree plotu na základě simulovaných dat je počet faktorů dán v místě průsečíku obou grafů, udává tedy 4 faktory. Pro následnou faktorovou analýzu jsou zvoleny 4 faktory.

Non Graphical Solutions to Scree Test



Obrázek 7.2 Volba počtu faktorů pro faktorovou analýzu. Zdroj: Vlastní zpracování

K faktorové analýze metodou maximum likelihood je využita ortogonální rotace varimax pro čtyři faktory, kterou lze použít pro redukci proměnných, kde je očekávána následná analýza dat (Hair et al., 2014). Jako významné jsou ponechány položky s faktorovou zátěží vyšší než 0,4, což je vhodná hodnota pro vzorky s více než 200 pozorováními (Hair et al., 2014). Ostatní položky jsou vyřazeny. V Tabulce 7.3 jsou zobrazeny faktorové zátěže po rotaci. Z položek sdružených v daných faktorech lze usuzovat, že faktor 1 reprezentuje Formální sdílení, faktor 2 Pomoc kolegům, faktor 3 Komunikaci a faktor 4 Porady. Tyto čtyři faktory vysvětlují 42% celkové variance. Je vyloučeno 5 otázek.

V tabulce je pro větší přehlednost nahrazeno spojení „typický zaměstnanec naší firmy“ výrazem „zaměstnanec“.

Tabulka 7.3 Shrnutí výsledků faktorové analýzy

Položka/Faktor	Faktorové zátěže získané metodou varimax			
	Formální sdílení	Pomoc kolegům	Komunikace	Porady
Zaměstnanci jsou informováni o fluktuaci, příjmech, ekonomických a strategických záležitostech firmy.	0,69			
Při rozhodování, např. o investicích firmy, se pracuje s návrhy zaměstnanců.	0,69			
Zaměstnanec se často účastní seminářů a workshopů, aby sdílel znalosti a učil se od druhých.	0,67			
Zaměstnanec sdílí poznatky ze vzdělávání či rozvojového programu s dalšími členy organizace.	0,59			
Ve firmě jsou dávány dohromady návrhy od jiných zaměstnanců, zákazníků, partnerů, dodavatelů a používají se při rozhodování.	0,55			
Zaměstnanci používají nástroje týmové spolupráce, např. diskusní fóra, sdílené kanceláře, „wiki“ nástroje.	0,53			
Zaměstnanec se podílí na dokumentaci důležitých znalostí, např. sepisuje poučení z projektů, poznatky o zákaznících.	0,51			
Zaměstnanec sdílí pracovní informace od partnerských firem (zákazníků, dodavatelů, spolupracujících firem).	0,51			
Zaměstnanec udržuje ostatní v obraze o aktuálním dění v organizaci.	0,46			
Zaměstnanec přispívá myšlenkami a nápady do archívu znalostí společnosti, např. do databáze znalostí společnosti.	0,43			
Pokud zaměstnanec někdo požádá o radu v oblasti, kterou ovládá, snaží se poradit.		0,74		
Kdykoli má zaměstnanec důležitou informaci související s prací, snaží se ji předat těm, které by mohla zajímat.		0,72		
Zaměstnanec sdílí příběhy o úspěších a postupech, které se osvědčily.		0,69		
Zaměstnanec pomáhá druhým osvojit si znalosti a dovednosti, které potřebují pro svou práci.		0,63		

<i>Položka/Faktor</i>	<i>Faktorové zátěže získané metodou varimax</i>			
	<i>Formální sdílení</i>	<i>Pomoc kolegům</i>	<i>Komunikace</i>	<i>Porady</i>
Zaměstnanec komunikuje své minulé, s prací spojené, chyby a omyly stejně jako postupy, které se mu neosvědčily, aby ostatním pomohl vyvarovat se jich.		0,65		
Zaměstnanec poskytuje druhým zpětnou vazbu.		0,58		
Zaměstnanec iniciativně přispívá k řešení problémů a zlepšování procesů.		0,56		
Typický manažer v naší firmě se nezajímá o názory svých podřízených.			0,89	
Ve firmě nefunguje sdělování informací mezi jednotlivými odděleními.			0,41	
Komunikace v naší firmě je obousměrná (tj. od nadřízeného k podřízeným i naopak).			0,40	
Každý tým se pravidelně setkává a řeší problémy a zkoumá možnosti a příležitosti ve své oblasti.				0,88
Běžnou součástí práce zaměstnanců je předávání informací, např. v rámci porad.				0,46

Pozn. V tabulce jsou zobrazeny pouze faktorové zátěže vyšší než 0,4. Proměnné jsou řazeny sestupně podle faktorové zátěže.

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro ověření reliability faktorů je využita Cronbachova alfa pro každý z faktorů samostatně (Tabulka 7.4). Přijatelná hodnota Cronbachovy alfy 0,7 je splněna u tří faktorů. Faktor 3 je vzhledem k nízké hodnotě Cronbachovy alfy 0,62 vynechán.

Tabulka 7.4 Reliabilita faktorů získaných faktorovou analýzou

<i>Faktor</i>	<i>Název faktoru</i>	<i>Cronbachova alfa</i>
Faktor 1	Formální sdílení	0,85
Faktor 2	Pomoc kolegům	0,85
Faktor 3	Komunikace	0,62
Faktor 4	Porady	0,77

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 Měření přínosů sdílení znalostí ve vztahu k výkonnosti organizace

Respondenti kvalitativního výzkumu byli dále dotazováni na možnosti měření přínosů sdílení znalostí v jejich organizaci. S tím nedílně souvisí i problematika nákladová, tedy investice související se zavedením systému a jeho udržování.

Náklady sdílení znalostí

Problematika evidence nákladů systému sdílení znalostí se ukazuje jako velmi rozporuplná. S výjimkou jednoho respondenta (R1) všichni respondenti shodně uváděli, že v současnosti v jejich organizaci neprobíhá evidence nákladů souvisejících s podporou sdílení znalostí. Například respondent R8 však zmínil, že se jeho organizace touto problematikou hodlá do budoucna zabývat. To je v ostrém kontrastu s názory respondentů R9 a R11, kteří rozhodně neschvalují měření nákladů sdílení znalostí, a to ze dvou důvodů:

- měření a evidence nákladů vyžaduje určité úsilí a náklady a je tedy zbytečné vynakládat náklady na zjištění nákladů,
- k evidenci nákladů sdílení znalostí by bylo zapotřebí celý systém formalizovat, což ovšem znamená formalizovat i neformální sdílení znalostí, čímž se neformální sdílení potlačí.

S druhým bodem souvisí další problém s měřením neformálního sdílení znalostí zmíněný respondentem R9. Těžko lze zachytit mluvení na chodbách, telefonní hovory, kdy zaměstnanec volá o radu kolegovi, atd. Nicméně respondent R4 uvedl, že by šlo měřit minimálně náklady na socializační akce (např. piknik pro zaměstnance).

V případě formálního sdílení uvedl respondent R9, že by bylo možné sledovat alespoň náklady na implementaci určitého nástroje. Respondenti R2 a R3 pak zmínili, že by v jejich organizaci šlo sledovat náklady na certifikační příplatek, individuální prémie nebo finanční odměny za zlepšovací návrhy.

Respondent R1 uvádí, že náklady v jejich organizaci sleduje zodpovědná osoba, a to náklady na školení (náklady na externí lektory, odměny interním lektorům, vzdělávání talentům). V případě projektové báze lze sledovat náklady pomocí rozpočtů jednotlivých projektů.

Měření přínosů sdílení znalostí

Respondenti byli dotazováni na jejich názor, jak lze měřit přínosy sdílení znalostí, případně jaká konkrétní měřítka mohou být při měření použita. Nicméně v žádné z dotazovaných společností nedochází k měření přínosů sdílení znalostí. Někteří z respondentů však navrhli několik indikátorů, které by mohly být k měření přínosů využity. Mezi nimi byly zmíněny tyto návrhy a přístupy:

- R8 a R9 zmiňovali, že není třeba měřit pouze přínosy sdílení znalostí, ale také měřit finanční ztráty v případě, kdy znalost sdílena není.
- R3 zmínil, že měření by mohlo být založeno na rychlosti detekce a řešení problémů. Důležité je, aby byla v případě zjištění problému co nejrychleji podána zpráva osobě, která je schopná a zodpovědná za jeho řešení.
- R10 dále zmínil, že měření by mělo být spojeno s požadovaným výstupem sdílení znalostí. Metoda měření by potom měla být zvolena v návaznosti na plánovaný výstup.

Jednou z navrhovaných metod je užití zpětné vazby. Pokud zaměstnanci považují určitý nástroj pro sdílení znalostí za užitečný a jsou s ním spokojeni, měla by organizace jeho užití podporovat.

Na individuální úrovni navrhl R5 možnost hodnocení přínosů sdílení znalostí za pomoci užití pravidelného hodnocení zaměstnance. To by se mělo zaměřovat na splnění cílů v uplynulém období. Což samozřejmě nemusí být dosaženo pouze díky sdílení znalostí, důležité jsou i ostatní vlivy.

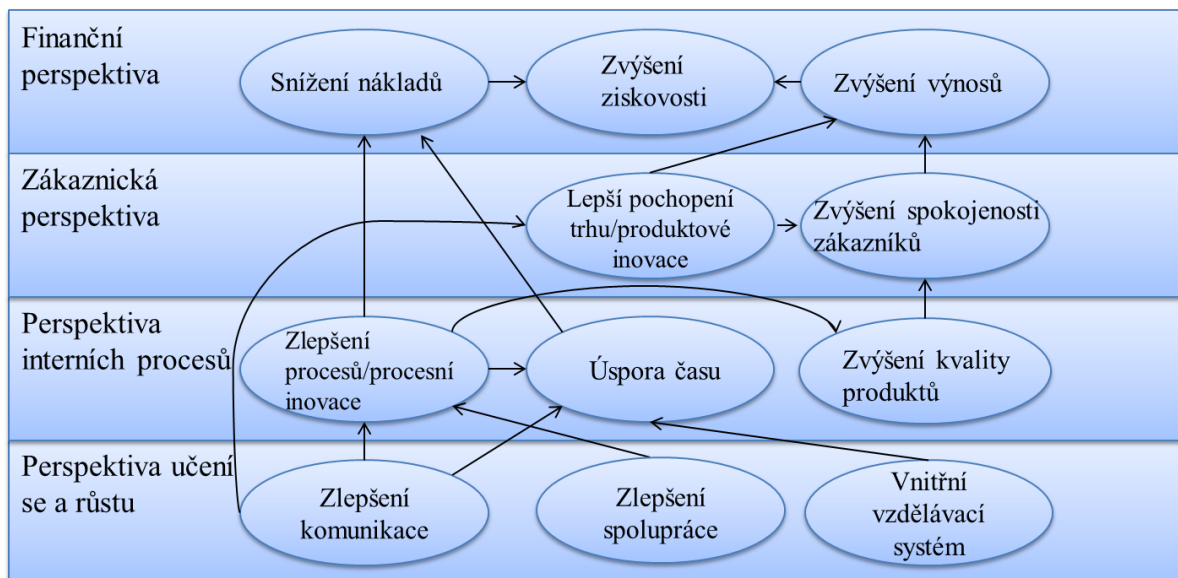
Dále respondenti nahlíželi některé konkrétní metriky, které by mohly být k měření přínosů sdílení znalostí použity:

- Kolik zaměstnanců bylo povýšeno po absolvování seminářů v rámci programu talent managementu,
- Kolik seminářů bylo poskytnuto interními zaměstnanci a kolik hodin tyto zaměstnanci odučili,
- Kolik projektových žádostí bylo podáno a kolik projektů bylo realizováno,
- Ušetřený čas/ušetřené finanční prostředky.

Měření přínosů sdílení znalostí v systému řízení a měření výkonnosti organizace

Sdílení znalostí má přispívat ke zvýšení výkonnosti a naplňování cílů organizace, z toho důvodu je vhodné měřit přínosy těchto aktivit komplexním modelem zohledňujícím oba aspekty (Erensal, 2006). Navíc literární rešerše ukázala, že pro měření přínosů sdílení znalostí je vhodné použít kombinaci finančních i nefinančních měřítek (Sveiby, 1997; Leistner, 2010) a dotazování manažeri navrhli k měření přínosů sdílení znalostí převážně nefinanční metriky. Konceptem, který spojuje finanční i nefinanční měřítka a navazuje na strategii a cíle organizace je koncept Balanced Scorecard.

Na základě výsledků analýzy provedených rozhovorů je vytvořen návrh strategické mapy, který znázorňuje propojení přínosů sdílení znalostí od perspektivy učení se a růstů, přes perspektivu interních procesů, zákaznickou perspektivu až k perspektivě finanční (Obrázek 7.3).



Obrázek 7.3 Návrh strategické mapy. Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka (Tabulka 7.5) obsahuje cíle spolu s konkrétními aktivitami vedoucími k jejich naplnění a měřítky použitelnými pro sledování přínosů sdílení znalostí. Tabulka vychází z provedené literární rešerše a zejména z návrhů samotných manažerů zjištěných při realizaci kvalitativního výzkumu zaměřeného na nástroje sdílení znalostí, přínosy sdílení znalostí a možnosti měření těchto přínosů.

Tabulka 7.5 Navržená měřítka použitelná pro konkrétní skupinu přínosů sdílení znalostí

<i>Perspektiva</i>	<i>Cíl</i>	<i>Aktivita</i>	<i>Měřítka</i>	
Perspektiva učení se a růstu	Zlepšení komunikace	Podpora používání nástrojů pro sdílení znalostí/Zavedení nástrojů pro sdílení znalostí	Spokojenost zaměstnanců s komunikací/Spokojenost zaměstnanců s používanými nástroji ke sdílení znalostí	
		Určení hierarchie/zodpovědností/pravidel	Rychlost, s jakou se odpovědný pracovník dozví, že vznikl problém, který má řešit	
	Zlepšení vnitřního vzdělávacího systému	Zavedení talent managementu		Na klíčové pozice jsou připraveni nástupci/zástupci
				Počet zaměstnanců povýšených po absolvování školení programu talent management
		Zavedení vnitřního vzdělávacího programu/Podpora rozvoje zaměstnanců (interní i externí školení)	Spokojenost s možnostmi rozvojového programu	
		Podpora interních lektorů/Zavedení interních lektorů	Počet interních lektorů/Počet hodin odučených interními lektory	
	Zlepšení spolupráce	Podpora vzniku komunit/Zavedení sociálních sítí pro vznik komunit	Vznik komunit/Zvýšení počtu komunit	
		Podpora neformálního setkávání/Pořádání socializačních akcí	Spokojenost zaměstnanců s kvalitou mezilidských vztahů	

<i>Perspektiva</i>	<i>Cíl</i>	<i>Aktivita</i>	<i>Měřítko</i>
Perspektiva interních procesů	Zlepšení procesů/procesní inovace	Podpora inovací/Zavedení soutěže pro podávání projektových návrhů	Počet inovací/Počet podaných inovačních projektů/Počet zrealizovaných inovačních projektů Částka finančních prostředků ušetřená díky realizaci inovačního projektu
	Úspora času	Zavedení vzdělávání pro práci s nástroji pro sdílení znalostí a komunikaci	Čas ušetřený díky užití podnikové databáze
	Zvýšení kvality výrobků	Zavedení školení pro nové zaměstnance ve výrobě	Snížení počtu reklamací
Zákaznická perspektiva	Lepší pochopení trhu/produktové inovace	Podpora inovací/Zavedení soutěže pro podávání projektových návrhů	Počet inovací/Počet podaných inovačních projektů/Počet zrealizovaných inovačních projektů
	Zvýšení spokojenosti zákazníků	Zavedení pravidelného předávání informací (porady/písemné zprávy) od obchodních zástupců k výrobním/vývojovým pracovníkům	Spokojenost zákazníků
Finanční perspektiva	Snížení nákladů		Částka finančních prostředků ušetřená díky realizaci inovačního projektu
	Zvýšení tržeb		Růst tržeb
	Zvýšení ziskovosti		Růst zisku
	Zvýšení hodnoty organizace		Růst ukazatele EVA

Zdroj: Vlastní zpracování

Z praktického pohledu by bylo užitečné začít s určením skupiny přínosů, která je dle organizace nejžádanějším výstupem, před samotnou implementací sdílení znalostí a následně pak stanovit vhodná měřítka. Neboť, jak uvedl respondent R10, je obtížné měřit přínosy sdílení znalostí v rámci celé organizace. Snazší je měřit přínosy sdílení konkrétní aktivity.

Měřítka se také mohou lišit na základě nástrojů, které bude konkrétní organizace implementovat pro sdílení znalostí. Příkladem je využití sociálních sítí, kdy lze sledovat vznik komunit nebo zvýšení jejich počtu, případně počet problémů vyřešených díky komunikaci na sociálních sítích. Dále například využití databází či jiných úložišť, kdy lze sledovat vkládání příspěvků a jejich využití, jak uvedl Leistner (2010).

7.4 Vztah mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností organizace

Vztah mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností organizace vyjádřenou pomocí inovativnosti a vnímané výkonnosti organizace z pohledu vedoucích pracovníků a personalistů je testován s využitím strukturního modelu. Dále je korelační analýzou testován vztah rozsahu sdílení znalostí a finanční výkonnosti organizace.

Strukturní model

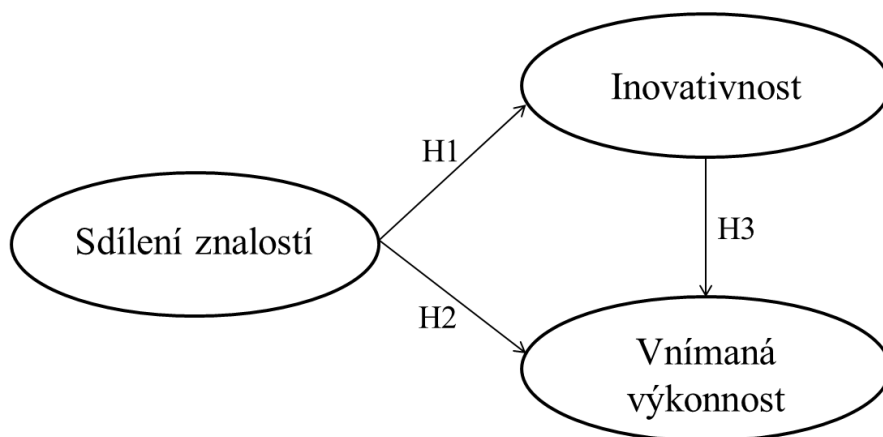
Na základě literární rešerše je vytvořen teoretický model pro SEM analýzu (Obrázek 7.4). Analýza je provedena za účelem zodpovězení výzkumné otázky VO4: „*Jak souvisí rozsah sdílení znalostí s výkonností organizace?*“. Tento vztah je vyjádřen přímým vlivem rozsahu sdílení znalostí v organizaci na vnímanou výkonnost organizace a na inovativnost organizace. Dále je testován nepřímý vztah mezi rozsahem sdílení znalostí a vnímanou výkonností organizace, kdy mediátorem je inovativnost organizace.

Za tímto účelem jsou v modelu testovány tyto hypotézy:

H1: Vedoucí pracovníci a personalisté hodnotí pozitivně vliv rozsahu sdílení znalostí na inovativnost organizace.

H2: Vedoucí pracovníci a personalisté hodnotí pozitivně vliv rozsahu sdílení znalostí na vnímanou výkonnost organizace.

H3: Inovativnost organizace má pozitivní vliv na vnímanou výkonnost organizace.



Obrázek 7.4 Teoretický model pro SEM analýzu. Zdroj: Vlastní zpracování

Konstrukty jsou definovány následovně:

- Sdílení znalostí – měreno pomocí pětibodové škály, kdy vysoká hodnota značí, že úroveň sdílení znalostí v organizaci je na vysoké úrovni.
- Inovativnost – měřena na pětibodové škále, kdy vysoká hodnota znamená, že inovativnost organizace je na vysoké úrovni.
- Vnímaná výkonnost – měřeno na pětibodové škále, kdy vysoká hodnota znamená, že současná úroveň sdílení znalostí přispívá výrazně k vnímané výkonnosti organizace.

Pro analýzu SEM modelu jsou použita pouze kompletní pozorování (N = 225). Analýza je provedena v programu R, balíček lavaan 0,6-2 (Rosseel, 2012).

Konstrukt sdílení znalostí je měřen pomocí tří manifestních proměnných, které jsou zjištěny pomocí provedené faktorové analýzy: Formální sdílení, Pomoc kolegům a Porady (Tabulka 7.3). U těchto proměnných jsou zjištěna faktorová skóre metodou regrese pro každé pozorování a tato následně použita pro měření latentní proměnné sdílení znalostí. Faktorová skóre slouží jako charakteristika sledovaných jedinců a také jako umělé proměnné pro další analýzy (Hair, 2014). Konstrukt inovativnost je měřen hodnocením čtyř výroků na pětibodové škále. Konstrukt vnímaná výkonnost byl měřen pomocí tří výroků s pětibodovou škálou. Oba konstrukty jsou popsány v sekci Struktura dotazníků (Tabulky 6.6 a 6.7).

Následující tabulka zobrazuje standardizované korelační koeficienty mezi jednotlivými manifestními proměnnými (Tabulka 7.6).

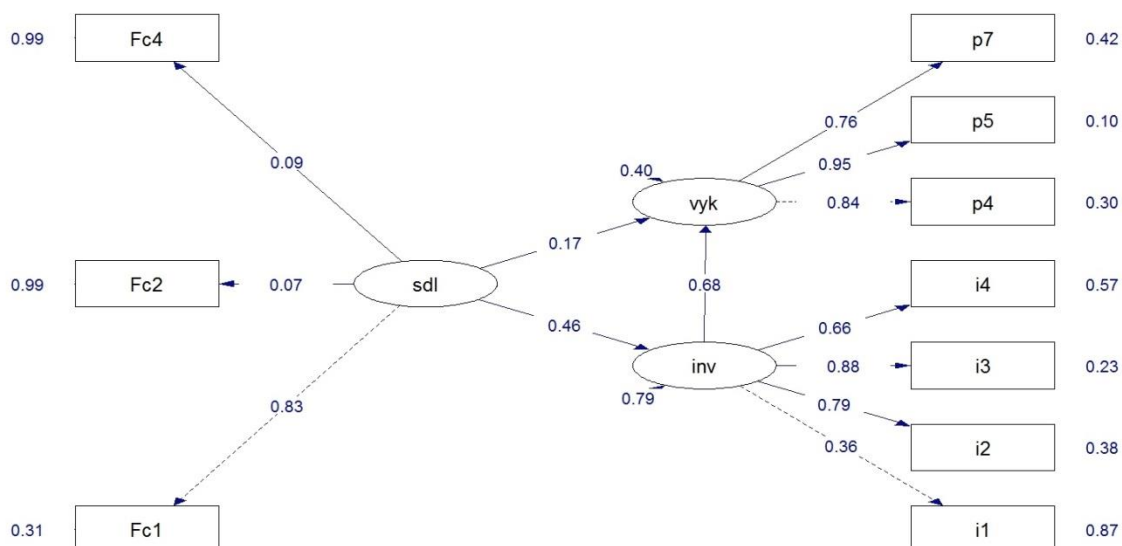
Tabulka 7.6 Standardizované korelační koeficienty mezi pozorovanými proměnnými

Pozorované proměnné	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,000									
2	0,059	1,000								
3	0,078	0,007	1,000							
4	0,138	0,012	0,016	1,000						
5	0,302	0,026	0,034	0,283	1,000					
6	0,337	0,029	0,038	0,317	0,692	1,000				
7	0,251	0,022	0,028	0,236	0,516	0,577	1,000			
8	0,336	0,029	0,038	0,229	0,501	0,560	0,417	1,000		
9	0,382	0,033	0,043	0,260	0,568	0,636	0,474	0,797	1,000	
10	0,307	0,026	0,035	0,209	0,457	0,511	0,381	0,641	0,727	1,000

Pozn. 1 – Formální sdílení, 2 – Pomoc kolegům, 3 – Porady, 4 – Porozumění zákazníkům, 5 – Vývoj nových produktů, technologií, metod a postupů, 6 – Zlepšení stávajících produktů, technologií, metod a postupů, 7 – Schopnost reakce na změny v prostředí, 8 – Snižování nákladů, 9 – Růst produktivity, 10 – Růst spokojenosti interních a externích zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 7.5 zobrazuje výsledky provedené SEM analýzy. Je testován vliv rozsahu sdílení znalostí na inovativnost organizace a vnímanou výkonnost organizace a také nepřímý vliv sdílení znalostí na vnímanou výkonnost organizace, kdy inovativnost je mediátorem. Z modelu je patrné, že rozsah sdílení znalostí (sdl) má pozitivní vliv na inovativnost organizace (inv) - standardizovaný koeficient 0,46 (H1 je podpořena). Dále má rozsah sdílení znalostí pozitivní vliv na vnímanou výkonnost organizace (vyk) – standardizovaný koeficient 0,17 (H2 je podpořena). Inovativnost organizace má pozitivní vliv na vnímanou výkonnost organizace – standardizovaný koeficient 0,68 (H3 je podpořena). Inovativnost může zvyšovat pozitivní vliv rozsahu sdílení znalostí na vnímanou výkonnost (standardizovaný koeficient 0,31). Celkový efekt sdílení znalostí na výkonnost organizace, kdy inovativnost je mediátorem, je pozitivní (standardizovaný koeficient 0,48).



Obrázek 7.5 Výsledky SEM analýzy. Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn. Fc1 – Formální sdílení, Fc2 – Pomoc kolegům, Fc4 – Porady, i1 – Porozumění zákazníkům, i2 – Vývoj nových produktů, technologií, metod a postupů, i3 – Zlepšení stávajících produktů, technologií, metod a postupů, i4 – Schopnost reakce na změny v prostředí, p4 – Snižování nákladů, p5 – Růst produktivity, p7 – Růst spokojenosti interních a externích zákazníků

Výsledky jsou shrnuty v Tabulce 7.7.

Tabulka 7.7 Výsledky SEM analýzy - standardizované odhady

Path	Standardizovaný koeficient	Standard error
Sdílení znalostí → Inovativnost	0,461	0,115
Sdílení znalostí → Vnímaná výkonnost	0,169	0,224
Inovativnost → Vnímaná výkonnost	0,682	0,731
Sdílení znalostí → Inovativnost → Vnímaná výkonnost	0,315	0,276
Celkový efekt Sdílení znalostí na Vnímanou výkonnost	0,483	0,489

Pozn. Chi-square 103,285, stupně volnosti 32

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zhodnocení shody testovaného modelu a měřených dat je využito několik indikátorů. Indikátory jsou porovnány s jejich doporučenými hodnotami pro danou velikost vzorku (dle Hair, 2014). Indikátory jsou uvedeny v Tabulce 7.8.

Tabulka 7.8 Indikátory shody testovaného modelu a měřených dat

<i>Indikátor</i>	<i>Hodnota Indikátoru</i>	<i>Doporučené hodnoty</i>
Comparative Fit Index (CFI)	0,922	>0,97
RMSEA	0,100	<0,08
90% Interval spolehlivosti RMSEA	0,078 – 0,121	
SRMS	0,062	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hair et al. (2014)

Vzhledem k tomu, že model nedosahuje požadované shody s naměřenými daty, je třeba ho modifikovat (Schreiber et al., 2006; Mueller a Hancock, 2008; Byrne, 2010). Původní model předpokládá, že manifestní proměnné spolu nejsou v jakémkoli vztahu, vzájemně se neovlivňují a mají vliv pouze na latentní proměnné, které měří. Tyto původně nespecifikované vztahy je potřeba do modelu přidat a některé parametry tak uvolnit, aby byly vztahy mezi proměnnými volně odhadnuty (Mueller a Hancock, 2008). K určení vztahů, tedy parametrů, které by měly být uvolněny, jsou použity hodnoty modification indices (MI). MI jsou typem informace udávajícím, do jaké míry je model správně popsán. U výčtu předpokládaných vztahů, které jsou v původním modelu fixní, je uvedena hodnota MI udávající citlivost indikátorů shody, jestliže bude parametr uvolněn a v modifikovaném modelu tedy volně odhadován (Byrne, 2010). Nejvyšší hodnoty MI jsou uvedeny v Tabulce 7.9. Právě u těchto parametrů je v modifikovaném modelu nastavena možná kovariance: „úroveň porozumění zákazníkům“ a „úroveň schopnosti reakce firmy na změny v prostředí“ (dvojice i1 ~ i4), „úroveň zlepšení stávajících produktů, technologií, metod a postupů“ a „sdílení znalostí přispívá k růstu spokojenosti interních a externích zákazníků“ (dvojice i3 ~ p7), „sdílení znalostí přispívá ke snižování nákladů“ a „sdílení znalostí přispívá k růstu produktivity“ (dvojice p4 ~ p5).

Tabulka 7.9 Nejvyšší hodnoty MI u nemodifikovaného modelu

<i>Kovariance mezi proměnnými</i>	<i>MI</i>
i1 ~ i4	19,313
i3 ~ p7	17,994
p4 ~ p5	20,757

Pozn. „~~“ značí kovarianci

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7.10 obsahuje standardizované korelační koeficienty mezi proměnnými po modifikaci modelu.

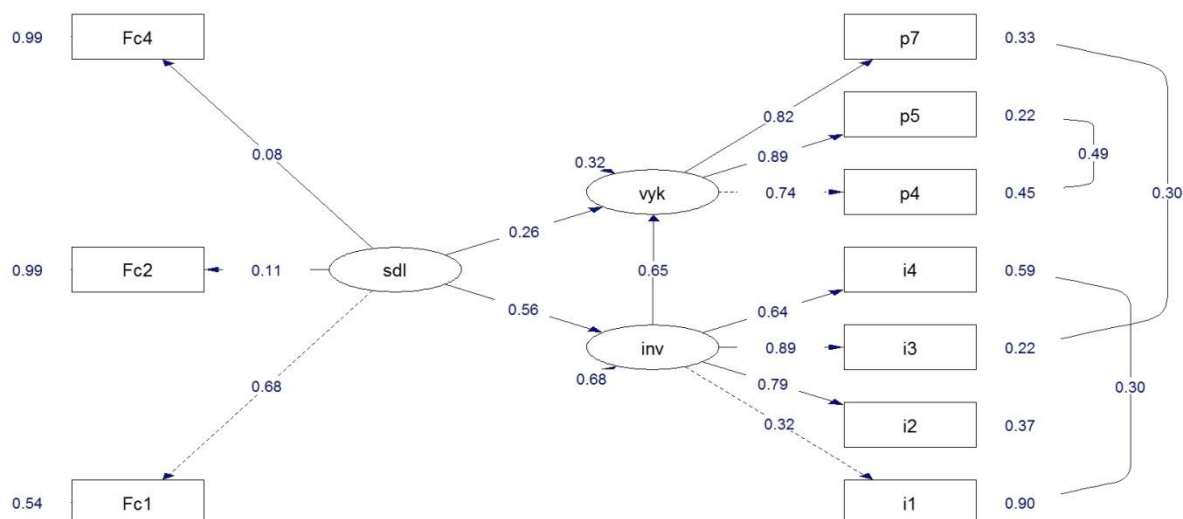
Tabulka 7.10 Standardizované korelační koeficienty u modifikovaného modelu

Pozorované proměnné	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,000									
2	0,072	1,000								
3	0,057	0,009	1,000							
4	0,123	0,019	0,015	1,000						
5	0,301	0,047	0,037	0,256	1,000					
6	0,337	0,052	0,042	0,286	0,701	1,000				
7	0,244	0,038	0,030	0,428	0,507	0,567	1,000			
8	0,314	0,049	0,039	0,190	0,466	0,522	0,377	1,000		
9	0,375	0,058	0,047	0,227	0,557	0,623	0,450	0,808	1,000	
10	0,348	0,054	0,043	0,211	0,516	0,657	0,417	0,609	0,727	1,000

Pozn. 1 – Formální sdílení, 2 – Pomoc kolegům, 3 – Porady, 4 – Porozumění zákazníkům, 5 – Vývoj nových produktů, technologií, metod a postupů, 6 – Zlepšení stávajících produktů, technologií, metod a postupů, 7 – Schopnost reakce na změny v prostředí, 8 – Snižování nákladů, 9 – Růst produktivity, 10 – Růst spokojenosti interních a externích zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 7.6 zobrazuje výsledky provedené SEM analýzy u modifikovaného modelu. Z modelu je patrné, že rozsah sdílení znalostí (sdl) má pozitivní vliv na inovativnost organizace (inv) - standardizovaný koeficient 0,56 (H1 je podpořena). Dále má rozsah sdílení znalostí pozitivní vliv na vnímanou výkonnost organizace (vyk) – standardizovaný koeficient 0,26 (H2 je podpořena). Inovativnost organizace má pozitivní vliv na vnímanou výkonnost organizace – standardizovaný koeficient 0,65 (H3 je podpořena). Inovativnost může zvyšovat pozitivní vliv rozsahu sdílení znalostí na vnímanou výkonnost (standardizovaný koeficient 0,36). Celkový efekt sdílení znalostí na vnímanou výkonnost organizace, kdy je inovativnost mediátorem, je pozitivní (standardizovaný koeficient 0,62).



Obrázek 7.6 Výsledky SEM analýzy modifikovaného modelu. Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn. Fc1 – Formální sdílení, Fc2 – Pomoc kolegům, Fc4 – Porady, i1 – Porozumění zákazníkům, i2 – Vývoj nových produktů, technologií, metod a postupů, i3 – Zlepšení stávajících produktů, technologií, metod a postupů, i4 – Schopnost reakce na změny v prostředí, p4 – Snižování nákladů, p5 – Růst produktivity, p7 – Růst spokojenosti interních a externích zákazníků

Výsledky SEM analýzy modifikovaného modelu jsou shrnuty v Tabulce 7.11.

Tabulka 7.11 Výsledky SEM analýzy modifikovaného modelu - standardizované odhady

<i>Path</i>	<i>Standardizovaný koeficient</i>	<i>Standard error</i>
Sdílení znalostí → Inovativnost	0,561	0,125
Sdílení znalostí → Vnímaná výkonnost	0,262	0,342
Inovativnost → Vnímaná výkonnost	0,647	0,979
Sdílení znalostí → Inovativnost → Vnímaná výkonnost	0,363	0,223
Celkový efekt Sdílení znalostí na Vnímanou výkonnost	0,625	0,545

Pozn. Chi-square 56,567, Stupně volnosti 29

Zdroj: Vlastní zpracování

Po modifikaci model odpovídá doporučeným hodnotám indikátorů shody naměřených dat a testovaného modelu (Tabulka 7.12).

Tabulka 7.12 Indikátory shody modifikovaného modelu a měřených dat

<i>Indikátor</i>	<i>Hodnota Indikátoru</i>	<i>Doporučené hodnoty</i>
Comparative Fit Index (CFI)	0,970	>0,97
RMSEA	0,065	<0,08
90% Interval spolehlivosti RMSEA	0,039 – 0,090	
SRMS	0,050	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hair et al., 2014

Korelační analýza

Korelační analýza je využita k testování vědecké hypotézy *H4: Mezi rozsahem sdílení znalostí a finanční výkonností organizace je pozitivní závislost*. Je testována závislost mezi rozsahem sdílení znalostí a finanční výkonností organizace měřenou ukazateli finanční výkonnosti:

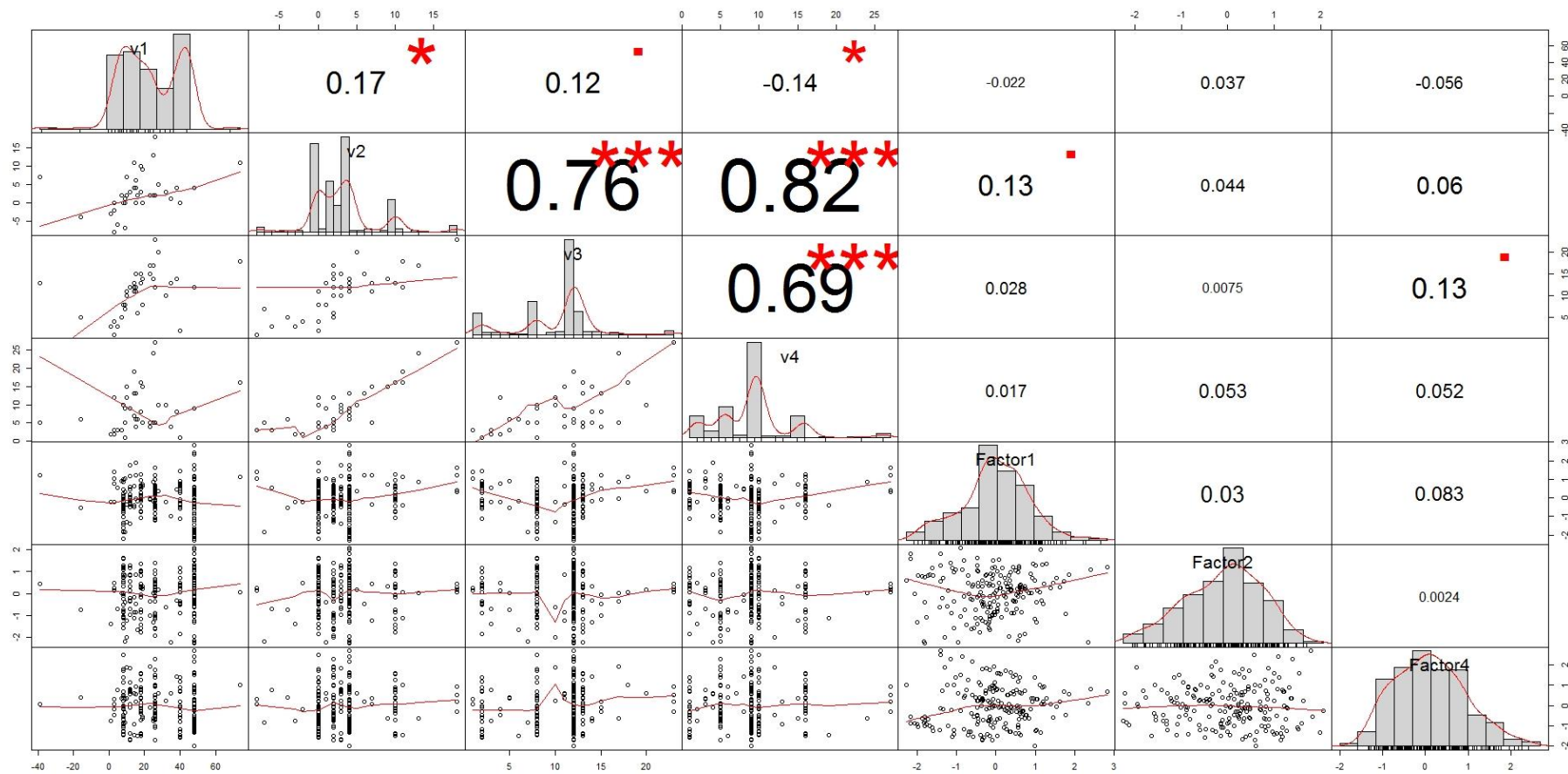
- 1) ROE,
- 2) EVA/tržby,
- 3) ROA
- 4) ROS.

Rozsah sdílení znalostí je měřen pomocí tří manifestních proměnných, které jsou zjištěny pomocí provedené faktorové analýzy: Formální sdílení, Pomoc kolegům a Porady (Tabulka 7.3). U těchto proměnných jsou zjištěna faktorová skóre metodou regrese pro každé pozorování a tato následně použita pro měření proměnných sdílení znalostí.

Na základě analýzy boxplotů u ukazatelů finanční výkonnosti jsou vyřazeny odlehlé hodnoty – 25 odlehlých hodnot. Pro analýzu bylo ponecháno 200 pozorování.

Ke zhodnocení vztahu mezi rozsahem sdílení znalostí a ukazateli finanční výkonnosti je zvolena metoda Pearsonova korelačního koeficientu (statistický program R, balíček Hmisc – Harrell, 2018). Závislost mezi rozsahem sdílení znalostí a finanční výkonností měřené pomocí ukazatelů ROE, EVA/tržby, ROA a ROS se neprokázala, s výjimkou velmi slabé závislosti mezi Formálním sdílením a ukazatelem EVA/tržby a mezi Poradami a ukazatelem ROA. Na základě dosažených hodnot korelačních koeficientů a hodnot p-value nelze zamítnout nulové hypotézy.

Výsledky jsou shrnuty na obrázku (Obrázek 7.7), který obsahuje na diagonále rozdělení jednotlivých proměnných, scatter ploty pro jednotlivé dvojice proměnných pod diagonálou a korelační koeficienty mezi proměnnými nad diagonálou.



Obrázek 7.7 Shrnutí výsledků korelační analýzy. Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: Korelace je významná na hladině 0,001 (***), 0,01 (**), 0,05 (*), 0,1 (*).

v1 – ROE, v2 – EVA/tržby, v3- ROA, v4 – ROS, Factor1 – Formální sdílení, Factor2 – Pomoc kolegům, Factor4 - Porady

7.5 Diskuze výsledků výzkumu

Disertační práce přináší další empirické poznatky v oblasti sdílení znalostí a jeho vlivu na výkonnost organizace. Zaměřuje se na zjištění přínosů sdílení znalostí, měření rozsahu sdílení znalostí, měření přínosů sdílení znalostí a navrhuje scorecard pro měření přínosů sdílení znalostí v systému měření a řízení podnikové výkonnosti. Dále verifikuje vztah mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností organizace (inovativností, vnímanou výkonností a finanční výkonností).

Přínosy sdílení znalostí

Výsledky kvalitativního výzkumu předkládají přínosy sdílení znalostí z pohledu manažerů z praxe. Přínosy sdílení znalostí lze dělit na dvě základní témata – přínosy pro zaměstnance a přínosy pro organizaci. Jednotlivci mohou díky sdílení znalostí zvýšit svoji produktivitu. Přínosy pro organizaci jsou v této práci rozděleny do pěti kategorií: 1) inovace a zlepšení procesů, 2) lepší vztahy uvnitř organizace i s externími subjekty, 3) řízení lidských zdrojů, 4) optimalizace zdrojů, 5) finanční výkonnost. V oblasti přínosů pro organizaci lze konstatovat, že manažeři jsou si vědomi pozitivního vlivu sdílení znalostí na inovativnost jejich organizace, která je založena na kombinaci sdílených znalostí a lepším pochopení trhu. Řada kódů pak byla spojena se zlepšeními v oblasti řízení lidských zdrojů. Sdílení znalostí zvyšuje angažovanost zaměstnanců, jejich motivaci a vytváří vnitřní trh práce. Optimalizace zdrojů, snížení plýtvání, úspora času, znovu užití nápadů a zachování znalosti byly zařazeny do čtvrté skupiny přínosů. Posledním zmíněným přínosem je zlepšení finanční výkonnosti, kde dotazovaní respondenti a účastníci workshopů a panelové diskuze vnímají její zlepšení díky působení předchozích kategorií přínosů. Práce tedy potvrdila výsledky uvedené ve studii Lee a Ahn (2007) v oblasti zvýšení a zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců. Dále práce potvrzuje pozitivní vliv sdílení znalostí na inovační schopnost podniku, který byl již zmíněn v řadě dalších studií (např. Holsapple a Wu, 2011; Brachos et al., 2007; Subramaniam a Youndt, 2005). Zlepšení komunikace s externími subjekty, může vést k lepšímu uspokojení jejich požadavků, což podporuje i Anwar (2017). Uvádí, že sdílení znalostí může pomoci lepšímu pochopení zákazníků. Zlepšení sociálního klimatu v organizaci jako přínos sdílení znalostí zmiňuje i de Gooijer (2000). Následně mohou lepší vztahy pomoci zlepšit návyky ke sdílení znalostí. Sitlington (2012) uvádí, že sdílení znalostí přispívá k budování organizační znalosti. Práce také podporuje názor Peet (2012), že má sdílení znalostí pozitivní vliv na úsporu nákladů.

Měření rozsahu sdílení znalostí

K měření úrovně sdílení znalostí je zapotřebí znát nástroje, které mohou být pro sdílení znalostí použity. Dle Hansen et al. (1999) mohou být tyto nástroje

rozděleny na kodifikační a personalizační. Z nástrojů uváděných manažery v této disertační práci se zdají být velmi vhodným nástrojem sociální sítě, minimálně z pohledu německých respondentů. Tento názor je zastáván také v literatuře, kdy autoři poukazují na hlavní úlohu nástrojů ICT, kam patří i kolaborativní nástroje a sociální sítě, kterou je zlepšit úroveň sdílení v organizaci (Soto-Acosta a Cegarra-Navarro, 2016; Argote a Fahrenkopf, 2016). Pro organizace je často problematické, chtějí-li identifikovat a sdílet již existující znalosti. Nicméně optimální užití znalostí je důležité a ICT může pomoci odhalit potenciál zaměstnanců (Del Giudice a Della Peruta, 2016). Flexibilní nástroje, jako jsou elektronické komunity nebo fóra dotazů a odpovědí, kam lze napsat dotaz a získat odpověď od zkušenějšího kolegy, navíc pomáhají spojovat zaměstnance (Hwang et al., 2015; Argote a Fahrenkopf, 2016).

Měření přínosů sdílení znalostí

V oblasti měření znalostních toků a jejich přínosů je v literatuře navrhován přístup využití kombinace finančních a nefinančních měřítek (Sveiby, 1997; Leistner, 2010). Je důležité tato měřítka propojit s podnikovou strategií (Ittner a Larcker, 2003). Navíc Hoffmann et al. (2012) navrhuje, že měřítka by měla být diskutována také s oddělením řízení lidských zdrojů a finančním oddělením. V této disertační práci byla na základě výzkumu u manažerů podniků navržena převážně nefinanční měřítka s výjimkou uspořené finančních prostředků po zavedení inovačního projektu či zlepšovacího návrhu.

Vliv sdílení znalostí na výkonnost organizace

V rámci kvantitativního výzkumu byl analyzován vliv rozsahu sdílení znalostí na inovativnost organizace a vnímanou výkonnost organizace. Za použití strukturálního modelování bylo zjištěno, že rozsah sdílení znalostí (měřeno pomocí Formálního sdílení, Pomoci kolegům a Porad) má pozitivní přímý vliv na inovativnost organizace i na vnímanou schopnost organizace. Inovativnost dále působí jako mediátor a podporuje vliv rozsahu sdílení znalostí na vnímanou výkonnost organizace. Ve vztahu k inovacím uvádějí např. Wang a Wang (2012), že sdílení tacitních znalostí přispívá k vyšší kvalitě inovací, zatímco sdílení explicitních znalostí působí spíše na zrychlení inovačního procesu. V oblasti zlepšení výkonnosti zmiňuje Li a Sandino (2018) dopad zavedení informačního systému ke sdílení znalostí na zvýšení tržeb, či Supyuenyong a Swierczek (2011) vliv sdílení znalostí na snížení nákladů. Tato práce pak potvrzuje výsledky dalších studií v oblasti mediačního vlivu vyšší inovativnosti na zvýšení výkonnosti organizace (např. Wang a Wang, 2012; López-Nicolás a Meroño-Cerdán, 2011).

Vztah mezi rozsahem sdílení znalostí a finanční výkonností organizací měřené pomocí ukazatelů ROE, EVA/tržby, ROA a ROS nebyl v této práci prokázán. Lze zmínit jen velmi slabý pozitivní vztah mezi Formálním sdílením a

ukazatelem EVA/tržby a mezi Poradami a ukazatelem ROA. Výsledky této práce jsou tak v rozpru s výsledky studie autorů Collins a Smith (2006), kteří uvádějí středně silnou závislost mezi sdílením znalostí a tržbami z nových produktů a služeb a růstem tržeb, kdy sdílení znalostí je podporováno vhodným prostředím ke spolupráci a důvěrou. Nicméně jejich studie se zaměřila na hi-tech firmy, u kterých je předpoklad vysoké úrovně inovativnosti.

8. LIMITY VÝZKUMU A DALŠÍ SMĚRY VÝZKUMU

Disertační práce se zaměřila na výzkum vztahu mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností organizace. K dosažení hlavního cíle bylo využito jak kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu. Nicméně, je třeba zmínit omezení, která mají vliv na získané výsledky. Z těchto omezení vyplývají také návrhy pro další, hlubší výzkum.

V oblasti kvalitativního výzkumu nebyl výběr respondentů pro rozhovory náhodný. Jednalo se o z větší části o manažery z organizací spolupracujících s fakultou. Na druhou stranu byli tito respondenti ochotni o tématu diskutovat do hloubky. Data získaná rozhovory byla dále doplněna o poznatky z panelové diskuze a workshopů. Při jejich analýze bylo zjištěno, že se ještě stále objevují nové kódy, i když už jen v malé míře v oblasti přínosů sdílení znalostí. Data k analýze metodami zakotvené teorie by měla být sbírána do té doby, dokud se ještě objevují nové kódy. Z tohoto důvodu by bylo možné v budoucnu v tomto výzkumu pokračovat a získat další názory manažerů na problematiku sdílení znalostí a jeho přínosů. Nicméně se jednalo o respondenty z různých pracovních pozic, různého věku, různého pohlaví a z různých odvětví, což může pomoci zajistit rozmanitější pohled na danou problematiku. Na základě rozdílnosti nástrojů zmiňovaných manažery ze čtyř různě vyspělých ekonomik lze sledovat rozdíly mezi systémy sdílení znalostí v německých, českých/slovenských a japonských organizacích. Z každé země bylo dotazováno jen malé množství respondentů, účelem však nebylo výsledky zobecňovat. To může být předmětem budoucího výzkumu, který by se mohl zaměřit na důkladnější rozbor rozdílností a vlivu národní kultury na sdílení znalostí v organizacích a výsledky verifikovat kvantitativním výzkumem.

V oblasti kvantitativního výzkumu je rovněž limitující nižší množství respondentů. Bohužel ochota podniků zapojit se do výzkumu není velká. Určitou sadu otázek - vliv rozsahu sdílení znalostí na inovativnost organizace a vnímanou výkonnost organizace hodnotili jen zaměstnanci na vedoucích pozicích a personalisté. Na druhou stranu lze předpokládat, že právě tito zaměstnanci mohou hodnotit tyto přínosy z širší perspektivy než řadový zaměstnanec. Dalším omezením je také nerovnoměrné zastoupení firem z různých sektorů. Liší se také počty respondentů v jednotlivých dotazovaných organizacích. Hlubší výzkum je zapotřebí zejména v oblasti vlivu sdílení znalostí na finanční výkonnost měřenou vybranými ukazateli finanční výkonnosti, který v této práci nebyl prokázán. Vliv rozsahu sdílení znalostí na finanční výkonnost s využitím finančních ukazatelů byl testován pouze na datech za jedno období (rok hospodaření). Finanční výsledky pouze z jednoho období mohou být ovlivněny nečekanou událostí a je tedy vhodné provést analýzu v dalších časových obdobích.

Je také zřejmé, že úroveň finanční výkonnosti je ovlivněna řadou dalších faktorů, které by bylo vhodné do budoucího výzkumu zapojit. K hledání faktorů uvnitř organizace, které ovlivňují vztah rozsahu sdílení znalostí a finanční výkonnosti, lze využít strategickou mapu navrženou v této práci, která na základě zejména kvalitativního výzkumu propojuje přínosy sdílení znalostí a finanční výkonnost organizace pomocí čtyř perspektiv Balanced Scorecard. Dále by bylo vhodné provést longitudální výzkum s cílem zhodnotit vývoj rozsahu sdílení znalostí a případného vlivu na finanční výkonnost organizací již zapojených do této studie.

9. PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce se zabývá vztahem sdílení znalostí a výkonností organizací. Její přínosy lze spatřovat jak v oblasti vědecké, tak praktické.

9.1 Přínos pro vědu

Tato práce přináší další empirické poznatky v oblasti sdílení znalostí a jeho přínosů. Znalost je považována za kritické aktivum organizace schopné přinést konkurenční výhodu. Tato práce navazuje na předchozí výzkumy a podporuje předpoklad, že sdílení znalostí přináší organizaci vyšší inovativnost, a to díky kombinaci znalostí a lepšímu pochopení potřeb zákazníků.

Práce rozšiřuje poznatky v oblasti vlivu rozsahu sdílení znalostí na finanční výkonnost organizace, kde není dostatek empirických důkazů a výsledky studií se různí. Tato práce využívá ukazatele finanční výkonnosti převzaté z veřejných účetních závěrek českých organizací a reaguje tak na výzvu autorů Andreeva a Kianto (2012), kteří zmiňují potřebu dalšího výzkumu vztahu mezi sdílením znalostí a finanční výkonností. Výsledky podporují studie autorů, kteří přímý vliv mezi sdílením znalostí a finanční výkonností neshledali.

V neposlední řadě přináší práce další poznatky v oblasti měření znalostních toků a jejich přínosů. Tato oblast není stále dostatečně prozkoumána (Argote a Fahrenkopf, 2016; Latilla et al., 2018). Předkládaná práce prezentuje na základě syntézy poznatků z literární rešerše a provedeného kvalitativního výzkumu návrh přístupu k měření přínosů sdílení znalostí pomocí konkrétních ukazatelů, které jsou provázány pomocí strategické mapy BSC od perspektivy učení se a růstu až k perspektivě finanční.

9.2 Přínos pro praxi

Měření nehmotných aktiv a jejich přínosů pro chod organizace je náročnou problematikou a možností a přístupů jak měřit konkrétně přínosy sdílení znalostí není mnoho. Přínosem pro praxi je návrh scorecardu, který mapuje přínosy sdílení znalostí pomocí čtyř perspektiv definovaných v rámci konceptu Balanced Scorecard. Navrženy jsou konkrétní aktivity spolu s příslušnými měřítky v návaznosti na požadované přínosy sdílení znalostí a je sledována jejich provázanost až k finančním výsledkům obsažených ve finanční perspektivě.

Přínosem pro praxi je také shrnutí nástrojů pro sdílení znalostí, které jsou zmiňovány manažery z praxe, a lze se tedy domnívat, že se jedná o významné činitele podporující znalostní toky již ověřené v praxi. Sumarizaci těchto nástrojů, včetně jejich nevýhod, lze považovat za praktický návrh pro organizace, které se sdílením znalostí doposud zkušenosti nemají a chtějí se jím v budoucnu zabývat. Pro organizace, které chtějí ověřit, do jaké míry u nich sdílení znalostí dochází, předkládá tato práce také nástroj pro měření rozsahu sdílení znalostí ve formě krátkého dotazníku.

ZÁVĚR

V prostředí zvyšující se konkurence může úspěch či krach organizace záviset na schopnosti pracovat se znalostmi v rámci organizace. Současná doba se vyznačuje rychlými změnami v tržním prostředí a v požadavcích zákazníků, kteří očekávají inovativní produkty a služby. Aby bylo možno na změny v prostředí reagovat, uspokojovat potřeby zákazníků i dalších stakeholderů a zvyšovat tak výkonnost organizace, je třeba věnovat pozornost znalostem. Vzhledem k tomu, že jsou znalosti ve vlastnictví zaměstnanců, mají-li se v organizaci řádně využívat, zvyšovat jejich zásoba a docházet k jejich kombinaci, a tak k novým inovativním řešením, je třeba je sdílet. Aktivity související se sdílením znalostí a budováním systémů sdílení znalostí jsou často spojeny s výraznou investicí. Pro hodnocení, zda se tato investice vyplatila, je pak nutné rozsah sdílení znalostí a jeho přínosy měřit. Což je vzhledem k nehmotné povaze znalostí nelehký úkol.

Proto bylo cílem této práce identifikovat přínosy sdílení znalostí, navrhnout způsob měření rozsahu sdílení znalostí a jeho přínosů, a identifikovat vliv sdílení znalostí na výkonnost organizace definované pomocí inovativnosti organizace, vnímané výkonnosti a finanční výkonnosti. Ke splnění hlavního cíle práce směřovaly čtyři výzkumné otázky zabývající se problematikou přínosů sdílení znalostí, měření rozsahu sdílení znalostí, měření přínosů sdílení znalostí a návrhu začlenění měření sdílení znalostí a jeho přínosů do konceptu měření a řízení výkonnosti organizace, a vztahem mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností organizace. K zodpovězení těchto otázek byly využity techniky kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Jedním ze zdrojů pro zpracování práce byly názory manažerů, znalostních manažerů a personalistů, kteří poskytli svůj náhled na přínosy sdílení znalostí. Tyto lze rozčlenit do pěti hlavních skupin, kterými jsou inovace a zlepšování procesů, zlepšení vztahů, řízení lidských zdrojů, optimalizace zdrojů a zvýšení finanční výkonnosti. Práce také předložila nástroj pro měření rozsahu sdílení znalostí založený na dotazníkovém šetření. Dále, i přesto že sami sdílení znalostí ani jeho přínosy neměří, respondenti navrhli některé metriky či přístupy, které lze k měření využít. Jedná se převážně o nefinanční měřítka. Tyto byly využity k návrhu scorecardu zaměřeného na měření přínosů sdílení znalostí. V oblasti stanovení vztahu mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností organizace byla výkonnost definována jako inovativnost, vnímaná výkonnost a finanční výkonnost. S pomocí strukturního modelování byl testován přímý vliv rozsahu sdílení znalostí na vnímanou výkonnost organizace a inovativnost organizace a také nepřímý vliv, kdy inovativnost vstupuje do vztahu sdílení znalostí a vnímané výkonnosti jako mediátor. Výsledky analýzy prokázaly pozitivní vliv rozsahu sdílení znalostí ve všech testovaných vztazích. V oblasti vztahu mezi rozsahem sdílení znalostí

a finanční výkonností, kde bylo využito ukazatelů ROE, EVA/tržby, ROA a ROS, nebyl prokázán pozitivní vztah.

Vzhledem k tomu, že jsou výsledky této práce omezeny určitými limity výzkumu, je vhodné výzkum v oblasti vlivu rozsahu sdílení znalostí a výkonnosti organizace prohloubit. Kromě rozšíření výzkumného vzorku a provedení longitudální studie se mohou budoucí studie zaměřit také na mediační faktory ovlivňující vztah rozsahu sdílení znalostí a výkonnosti organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AFIOUNI, Fida, 2007. Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. **11**(2), 124–130. ISSN 15401200.

ALAVI, Maryam a Dorothy E. LEIDNER, 1999. Knowledge management systems: Emerging views and practices from the field. In: *Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on*. B.m.: IEEE, s. 8–pp.

ALAVI, Maryam a Dorothy E. LEIDNER, 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*. 107–136.

AL-HUSSEINI, Sawasn a Ibrahim ELBELTAGI, 2015. Knowledge Sharing Practices as a Basis of Product Innovation: A Case of Higher Education in Iraq. *International Journal of Social Science and Humanity* [online]. **5**(2), 182–185. ISSN 20103646. Dostupné z: doi:<http://dx.doi.org/10.7763/IJSSH.2015.V5.449>

ALWERT, Kay, Manfred BORNEMAN a Mart KIVIKAS, 2004. *Intellectual Capital Statement - Made in Germany*. 2004. B.m.: Federal Ministry of Economics and Labour.

AN, Xiaomi, Hepu DENG, Lemen CHAO a Wenlin BAI, 2014. Knowledge management in supporting collaborative innovation community capacity building. *Journal of Knowledge Management* [online]. **18**(3), 574–590. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:[10.1108/JKM-10-2013-0413](https://doi.org/10.1108/JKM-10-2013-0413)

ANDREEVA, Tatiana a Aino Kianto, 2012. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management* [online]. **16**(4), 617–636. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:[10.1108/13673271211246185](https://doi.org/10.1108/13673271211246185)

ANDRIESSEN, Daniel, 2004. *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*. Amsterdam ; Boston: Elsevier. ISBN 978-0-7506-7774-5.

ANTHES, Gary H., 2003. Balanced Scorecard. *Computerworld*. **37**(7).

ANWAR, Ch. Mahmood, 2017. Linkages between personality and knowledge sharing behavior in workplace: mediating role of affective states. *E+M Ekonomie a management* [online]. **20**(2), 102–115. ISSN 12123609. Dostupné z: doi:[10.15240/tul/001/2017-2-008](https://doi.org/10.15240/tul/001/2017-2-008)

ARGOTE, Linda a Erin FAHRENKOPF, 2016. Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* [online]. **136**, 146–159. ISSN 07495978. Dostupné z: doi:10.1016/j.obhdp.2016.08.003

ARGOTE, Linda a Ella MIRON-SPEKTOR, 2011. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science* [online]. **22**(5), 1123–1137. ISSN 1047-7039, 1526-5455. Dostupné z: doi:10.1287/orsc.1100.0621

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. B.m.: Nakladatelství Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th Edition. New York: Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ASUERO, A. G., A. SAYAGO a A. G. GONZÁLEZ, 2006. The Correlation Coefficient: An Overview. *Critical Reviews in Analytical Chemistry; Boca Raton*. **36**(1), 41–59. ISSN 10408347.

BANKER, Rajiv a Raj MASHRUWALA, 2007. The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance. *Contemporary Accounting Research* [online]. **24**(3), 763–793. ISSN 0823-9150, 1911-3846. Dostupné z: doi:10.1506/car.24.3.4

BAREGHEH, Anahita, Jennifer ROWLEY a Sally SAMBROOK, 2009. Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision* [online]. **47**(8), 1323–1339. ISSN 0025-1747. Dostupné z: doi:10.1108/00251740910984578

BARTÁK, Jan, 2008. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-03-5.

BARTOL, Kathryn M. a Abhishek SRIVASTAVA, 2002. Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies* [online]. **9**(1), 64–76. ISSN 1548-0518, 1939-7089. Dostupné z: doi:10.1177/107179190200900105

BEN ARFI, Wissal, Lubica HIKKEROVA a Jean-Michel SAHUT, 2018. External knowledge sources, green innovation and performance. *Technological Forecasting and Social Change* [online]. **129**, 210–220. ISSN 00401625. Dostupné z: doi:10.1016/j.techfore.2017.09.017

BHATT, Ganesh D., 2001. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal*

of Knowledge Management [online]. **5**(1), 68–75. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/13673270110384419

BISBE, Josep a Ricardo MALAGUEÑO, 2012. Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research* [online]. **23**(4), 296–311. ISSN 10445005. Dostupné z: doi:10.1016/j.mar.2012.05.002

BOCK, Gee-Woo, Robert W. ZMUD, Young-Gul KIM a Jae-Nam LEE, 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*. **29**(1), 87–111.

BORGHINI, Stefania, 2005. Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management* [online]. **9**(4), 19–33. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/13673270510610305

BRACHOS, Dimitris, Konstantinos KOSTOPOULOS, Klas ERIC SODERQUIST a Gregory PRASTACOS, 2007. Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of Knowledge Management* [online]. **11**(5), 31–44. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/13673270710819780

BRANNEN, Laurie a John CUMMINGS, 2005. Valuing Nonfinancial Metrics. *Business Finance*. **11**(3).

BUGHIN, Jacques a Michael CHUI, 2013. Evolution of the networked enterprise: McKinsey Global Survey results. *McKinsey Quarterly*. (29), 34–41.

BUREŠ, Vladimír, 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1978-8.

BYRNE, Barbara M., 2010. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. 2nd ed. New York: Routledge. Multivariate applications series. ISBN 978-0-8058-6372-7.

CABRERA, Elizabeth F. a Angel CABRERA, 2005. Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management* [online]. **16**(5), 720–735. Dostupné z: doi:10.1080/09585190500083020

CANTNER, Uwe, Kristin JOEL a Tobias SCHMIDT, 2009. The use of knowledge management by German innovators. *Journal of Knowledge Management* [online]. **13**(4), 187–203. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/13673270910971923

CARTER, Chris a Harry SCARBROUGH, 2001. Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education + Training* [online]. **43**(4/5), 215–224. ISSN 0040-0912. Dostupné z: doi:10.1108/EUM0000000005483

CASIMIR, Gian, Karen LEE a Mark LOON, 2012. Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management* [online]. **16**(5), 740–753. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/13673271211262781

COLLINS, Christopher J. a Ken G. SMITH, 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*. **49**(3), 544–560.

COOPER, David J., Mahmoud EZZAMEL a Sandy Q. QU, 2017. Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard. *Contemporary Accounting Research* [online]. **34**(2), 991–1025. ISSN 1911-3846. Dostupné z: doi:10.1111/1911-3846.12299

CRHOVA, Zuzana, Jana MATOŠKOVÁ a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2018. Differences in Approaches to Knowledge Sharing in Selected Cultures. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies* [online]. **13**(2), 15–29. ISSN 2324-7649, 2324-7657. Dostupné z: doi:10.18848/2324-7649/CGP/v13i02/15-29

ČASTORÁL, Zdeněk, 2008. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-86754-99-4.

DAMANPOUR, Fariborz, 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal; Briarcliff Manor*. **34**(3), 555. ISSN 00014273.

DARROCH, Jenny, 2005. Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management* [online]. **9**(3), 101–115. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/13673270510602809

DAVENPORT, Thomas H. a Laurence PRUSAK, 2000. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Nachdr. Boston, Mass: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-57851-301-7.

DE GOOIJER, Jinette, 2000. Designing a knowledge management performance framework. *Journal of Knowledge Management* [online]. **4**(4), 303–310. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/13673270010379858

DEKING, Ingo, 2001. Knowledge Scorecards - Bringing Knowledge Strategy into the Balanced Scorecard. In: [online]. B.m. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.538.2562&rep=rep1&type=pdf>

DEL GIUDICE, Manlio a Maria Rosaria DELLA PERUTA, 2016. The impact of IT-based knowledge management systems on internal venturing and innovation: a structural equation modeling approach to corporate performance. *Journal of Knowledge Management; Kempston*. **20**(3), 484–498. ISSN 13673270.

DRUCKER, Peter F, 1992. The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*. **1992**(September-October), 95–104.

DRUCKER, Peter F, 2001. The next society. *The economist*. **52**(November 1).

DWIVEDI, R, S CHAKRABORTY, A K SINHA, S SINGH a RICHA, 2018. Development of a performance measurement tool for an agricultural enterprise using BSC and QFD models. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* [online]. **377**, 012214. ISSN 1757-8981, 1757-899X. Dostupné z: [doi:10.1088/1757-899X/377/1/012214](https://doi.org/10.1088/1757-899X/377/1/012214)

DYER, Jeffrey H. a Kentaro NOBEOKA, 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic management journal*. 345–367.

EDVINSSON, Leif, 1997. Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*. **30**, 366–373.

ERENSAL, Yasemin Claire, 2006. Designing a Conceptual Performance Measurement Framework of Knowledge Management Initiatives. *IFAC Proceedings Volumes* [online]. **39**(4), 9th IFAC Symposium on Automated Systems Based on Human Skill and Knowledge, 239–244. ISSN 1474-6670. Dostupné z: [doi:10.3182/20060522-3-FR-2904.00038](https://doi.org/10.3182/20060522-3-FR-2904.00038)

FIELD, Andy P., 2013. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: and sex and drugs and rock „n" roll*. 4th edition. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-4462-4917-8.

FONG, Chee-Yang, Keng-Boon OOI, Boon-In TAN, Voon-Hsien LEE a Alain YEE-LOONG CHONG, 2011. HRM practices and knowledge sharing: an empirical study. *International Journal of Manpower* [online]. **32**(5/6), 704–723. ISSN 0143-7720. Dostupné z: [doi:10.1108/01437721111158288](https://doi.org/10.1108/01437721111158288)

GALLO, Peter, Bohuslava MIHALČOVÁ, Veronika TIMKOVÁ a Ľuba TOMČÍKOVÁ, 2018. Importance of Financial and Non-financial Indicators in Companies with the Balanced Scorecard Concept. *GENERAL MANAGEMENT*. **19**(165), 6.

GLOET, Marianne, 2006. Knowledge management and the links to HRM: Developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News* [online]. **29**(7), 402–413. ISSN 0140-9174. Dostupné z: doi:10.1108/01409170610690862

GOLD, Andrew H., Arvind MALHOTRA a Albert H. SEGARS, 2001. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems* [online]. **18**(1), 185–214. ISSN 0742-1222, 1557-928X. Dostupné z: doi:10.1080/07421222.2001.11045669

GORRY, G. Anthony, 2008. Sharing knowledge in the public sector: two case studies. *Knowledge Management Research & Practice* [online]. **6**(2), 105–111. ISSN 14778238. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500172

GRAFTON, Jennifer, Anne M. LILLIS a Sally K. WIDENER, 2010. The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society* [online]. **35**(7), 689–706. ISSN 03613682. Dostupné z: doi:10.1016/j.aos.2010.07.004

GRANT, Robert M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm: Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* [online]. **17**(S2), 109–122. ISSN 01432095. Dostupné z: doi:10.1002/smj.4250171110

GROVER, Varun a Thomas H. DAVENPORT, 2001. General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems: JMIS; Armonk*. **18**(1), 5–21. ISSN 07421222.

HAGEDOORN, John a Myriam CLOODT, 2003. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy* [online]. **32**(8), 1365–1379. ISSN 00487333. Dostupné z: doi:10.1016/S0048-7333(02)00137-3

HAIR, Joseph F., ed., 2014. *Multivariate data analysis*. 7. ed., Pearson new internat. ed. Harlow: Pearson. Pearson custom library. ISBN 978-1-292-02190-4.

HANSEN, Morten T, Nitin NOHRIA a Thomas TIERNEY, 1999. What's Your Strategy for Managing Knowledge? *harvard business review*. 12.

HARRELL, Frank E., 2018. *Package „Hmisc“* [online]. 2018. Dostupné z: <https://cran.r-project.org/web/packages/Hmisc/Hmisc.pdf>

HAUKE, Jan a Tomasz KOSSOWSKI, 2011. Comparison of Values of Pearson's and Spearman's Correlation Coefficients on the Same Sets of Data. *Quaestiones Geographicae* [online]. **30**(2), 87–93. ISSN 0137-477X. Dostupné z: [doi:10.2478/v10117-011-0021-1](https://doi.org/10.2478/v10117-011-0021-1)

HEISIG, Peter, 2009. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management* [online]. **13**(4), 4–31. ISSN 1367-3270. Dostupné z: [doi:10.1108/13673270910971798](https://doi.org/10.1108/13673270910971798)

HISLOP, Donald, 2013. *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. 3. vyd. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-969193-7.

HOFFMANN, Carl, Eric L. LESSER a Tim RINGO, 2012. *Calculating success: how the new workplace analytics will revitalize your organization*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-6639-0.

HOLSAPPLE, C. W. a K. D. JOSHI, 2000. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*. **2000**(9), 235–261.

HOLSAPPLE, Clyde W. a Jiming WU, 2011. An elusive antecedent of superior firm performance: The knowledge management factor. *Decision Support Systems* [online]. **52**(1), 271–283. ISSN 0167-9236. Dostupné z: [doi:10.1016/j.dss.2011.08.003](https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.08.003)

HUANG, Li-Su a Cheng-Po LAI, 2012. An investigation on critical success factors for knowledge management using structural equation modeling. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. **40**, 24–30. ISSN 18770428. Dostupné z: [doi:10.1016/j.sbspro.2012.03.156](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.156)

HUNG, Richard Yu Yuan, Baiyin YANG, Bella Ya-Hui LIEN, Gary N. MCLEAN a Yu-Ming KUO, 2010. Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business* [online]. **45**(3), 285–294. ISSN 10909516. Dostupné z: [doi:10.1016/j.jwb.2009.09.003](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.003)

HWANG, Elina H., Param Vir SINGH a Linda ARGOTE, 2015. Knowledge Sharing in Online Communities: Learning to Cross Geographic and Hierarchical

Boundaries. *Organization Science* [online]. **26**(6), 1593–1611. ISSN 1047-7039. Dostupné z: doi:10.1287/orsc.2015.1009

CHEN, Yue-Yang a Hui-Ling HUANG, 2012. Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems* [online]. **27**, 262–270. ISSN 09507051. Dostupné z: doi:10.1016/j.knosys.2011.11.012

CHO, Hee-Jae a Vladimír PUCIK, 2005. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal* [online]. **26**(6), 555–575. ISSN 0143-2095, 1097-0266. Dostupné z: doi:10.1002/smj.461

IPE, Minu, 2003. Knowledge Sharing on Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*. **2**(4), 337–359. ISSN 15344843.

ITTNER, Christopher D a David F LARCKER, 2003. Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *harvard business review*. 11.

JENNEX, Murray E, 2008. Exploring System Use as a Measure of Knowledge Management Success. *Journal of Organizational and End User Computing*. **20**(1), 50–63.

JENNEX, Murray E., Stefan SMOLNIK a David CROASDELL, 2012a. Where to Look for Knowledge Management Success. In: *45th Hawaii International Conference on System Sciences* [online]. B.m.: IEEE, s. 3969–3978 [vid. 2018-07-30]. ISBN 978-1-4577-1925-7. Dostupné z: doi:10.1109/HICSS.2012.641

JENNEX, Murray E., Stefan SMOLNIK a David CROASDELL, 2012b. Where to Look for Knowledge Management Success. In: *2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences: 2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences* [online]. s. 3969–3978. Dostupné z: doi:10.1109/HICSS.2012.641

JENNEX, Murray E., Stefan SMOLNIK a David CROASDELL, 2016. The Search for Knowledge Management Success. In: [online]. B.m.: IEEE, s. 4202–4211 [vid. 2018-07-30]. ISBN 978-0-7695-5670-3. Dostupné z: doi:10.1109/HICSS.2016.521

JOGARATNAM, Giri, 2017. How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management* [online]. **31**, 211–219. ISSN 14476770. Dostupné z: doi:10.1016/j.jhtm.2017.03.002

KAMHAWI, Emad M., 2010. The three tiers architecture of knowledge flow and management activities. *Information and Organization* [online]. **20**(3–4), 169–186. ISSN 14717727. Dostupné z: doi:10.1016/j.infoandorg.2010.09.001

KAPLAN, Robert S., 2012. The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change* [online]. **8**(4), 539–545. ISSN 1832-5912. Dostupné z: doi:10.1108/18325911211273527

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 71–79.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. ISBN 978-0-87584-651-4.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 1998. Putting the Balanced Scorecard to Work. In: *The Economic Impact of Knowledge* [online]. B.m.: Elsevier, s. 315–324 [vid. 2018-07-25]. ISBN 978-0-7506-7009-8. Dostupné z: doi:10.1016/B978-0-7506-7009-8.50023-9

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review* [online]. [vid. 2018-11-28]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>

KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2005. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-124-9.

KAYNAK, Erdener a Ali KARA, 2004. Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR). *Industrial Marketing Management* [online]. **33**(8), 743–753. ISSN 00198501. Dostupné z: doi:10.1016/j.indmarman.2004.01.003

KEEGAN, D. P., R. G. EILER a C. R. JONES, 1989. Are your performance measures obsolete? *Management Accounting* [online]. [vid. 2018-07-27]. Dostupné z: <https://atoz-ebSCO-com.ezproxy.derby.ac.uk/titles/searchresults/12084?Find=Management+Accounting&GetResourcesBy=TitleNameSearch&resourceType=1%2C2%2C6>

KIANTO, Aino, Josune SÁENZ a Nekane ARAMBURU, 2017. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation.

Journal of Business Research [online]. **81**, 11–20. ISSN 0148-2963. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusres.2017.07.018

KIM, Seung Hyun, Tridas MUKHOPADHYAY a Robert E. KRAUT, 2016. When Does Repository KMS Use Lift Performance? The Role of Alternative Knowledge Sources and Task Environments. *MIS Quarterly* [online]. **40**(1), 133–156. ISSN 02767783, 21629730. Dostupné z: doi:10.25300/MISQ/2016/40.1.06

KIM, Yong Woon a Jaekwon KO, 2014. HR practices and knowledge sharing behavior: Focusing on the moderating effect of trust in supervisor. *Public Personnel Management* [online]. **43**(4), 586–607. ISSN 0091-0260. Dostupné z: doi:10.1177/0091026014542342

KNÁPKOVÁ, Adriana, Lubor HOMOLKA a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2014. Utilization of Balanced Scorecard and the Effect of its on the Financial Performace of Companies in the Czech Republic. *E+M Ekonomie a Management* [online]. **XVII**(2), 146–160. ISSN 12123609. Dostupné z: doi:10.15240/tul/001/2014-2-011

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOGUT, Bruce a Udo ZANDER, 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*. **3**(3), 383–397.

KUBO, Izumi, Ayse SAKA a Shan L. PAN, 2001. Behind the scenes of knowledge sharing in a Japanese bank. *Human Resource Development International* [online]. **4**(4), 465–485. ISSN 1367-8868, 1469-8374. Dostupné z: doi:10.1080/13678860010025418

KUO, Yen-Ku, Tsung-Hsien KUO a Li-An HO, 2014. Enabling innovative ability: knowledge sharing as a mediator. *Industrial Management & Data Systems* [online]. **114**(5), 696–710. ISSN 0263-5577. Dostupné z: doi:10.1108/IMDS-10-2013-0434

LÄNSILUOTO, Aapo, Marko JÄRVENPÄÄ a Kip KRUMWIEDE, 2013. Conflicting interests but filtered key targets: Stakeholder and resource-dependency analyses at a University of Applied Sciences. *Management*

Accounting Research [online]. **24**(3), 228–245. ISSN 10445005. Dostupné z: doi:10.1016/j.mar.2013.02.001

LATILLA, Vito Manfredi, Federico FRATTINI, Antonio Messeni PETRUZZELLI a Martina BERNER, 2018. Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a literature review. *Journal of Knowledge Management*.

LAW, Chuck CH a Eric WT NGAI, 2008. An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance. *Expert Systems with Applications*. **34**(4), 2342–2349.

LAWSON, Benn, Kenneth J. PETERSEN, Paul D. COUSINS a Robert B. HANDFIELD, 2009. Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms. *Journal of Product Innovation Management* [online]. **26**(2), 156–172. ISSN 07376782, 15405885. Dostupné z: doi:10.1111/j.1540-5885.2009.00343.x

LEBAS, Michel J., 1995. Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*. **41**(1), 23–35.

LEE, Dong-Joo a Jae-Hyeon AHN, 2007. Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. *European Journal of Operational Research* [online]. **180**(2), 938–956. ISSN 0377-2217. Dostupné z: doi:10.1016/j.ejor.2006.03.052

LEE, Cheng Sheng a Kuan Yew WONG, 2015. Development and validation of knowledge management performance measurement constructs for small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*. **19**(4), 711–734. ISSN 13673270.

LEE, Voon-Hsien, Lai-Ying LEONG, Teck-Soon HEW a Keng-Boon OOI, 2013. Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation? *Journal of Knowledge Management* [online]. **17**(6), 848–872. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/JKM-08-2013-0315

LEISTNER, Frank, 2010. *Mastering organizational knowledge flow: how to make knowledge sharing work*. Hoboken, N.J.: Wiley. Wiley & SAS business series. ISBN 978-0-470-55990-1.

LI, Shelley Xin a Tatiana SANDINO, 2018. Effects of an Information Sharing System on Employee Creativity, Engagement, and Performance. *Journal of*

Accounting Research [online]. **56**(2), 713–747. ISSN 1475-679X. Dostupné z: doi:10.1111/1475-679X.12202

LÓPEZ-NICOLÁS, Carolina a Ángel L. MEROÑO-CERDÁN, 2011. Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management* [online]. **31**(6), 502–509. ISSN 0268-4012. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003

MACHADO, Maria João Cardoso Vieira, 2013. Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Review of Business Management* [online]. **15**(46), 129–148. ISSN 18064892, 19830807. Dostupné z: doi:10.7819/rbgn.v15i46.1175

MALAGUEÑO, Ricardo, Ernesto LOPEZ-VALEIRAS a Jacobo GOMEZ-CONDE, 2018. Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics* [online]. **51**(1), 221–244. ISSN 0921-898X, 1573-0913. Dostupné z: doi:10.1007/s11187-017-9921-3

MARCH, James G. a Robert I. SUTTON, 1997. Crossroads—Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science* [online]. **8**(6), 698–706. ISSN 1047-7039, 1526-5455. Dostupné z: doi:10.1287/orsc.8.6.698

MARR, Bernard, 2008. Intangible asset measurement. *Accountants Today*. **21**(11), 16–18.

MARR, Bernard, 2012. *Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know*. 1st ed. Harlow, England ; New York: Pearson Financial Times Pub. ISBN 978-0-273-75011-6.

MASSINGHAM, Peter Rex a Rada K MASSINGHAM, 2014. Does knowledge management produce practical outcomes? *Journal of Knowledge Management* [online]. **18**(2), 221–254. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/JKM-10-2013-0390

MATOŠKOVÁ, Jana, 2012. How to Support Knowledge Management through Human Resource Management Activities. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* [online]. **11**(3), 207–222. Dostupné z: doi:10.18848/1447-9524/CGP/v11i03/50113

MATOŠKOVÁ, Jana, 2016. Measuring Knowledge. *Journal of Competitiveness* [online]. **8**(4), 5–29. ISSN 1804171X, 18041728. Dostupné z: doi:10.7441/joc.2016.04.01

- MCGIVERN, Michael H. a Stephen J. TVORIK, 1997. Determinants of organizational performance. *Management Decision* [online]. **35**(6), 417–435. ISSN 0025-1747. Dostupné z: doi:10.1108/00251749710173797
- MINBAEVA, Dana B., 2013. Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review* [online]. **23**(4), 378–390. ISSN 1053-4822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2012.10.001
- MINBAEVA, Dana B., Torben PEDERSEN, Ingmar BJÖRKMAN a Carl F. FEY, 2014. A retrospective on: MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies* [online]. **45**(1), 52–62. ISSN 00472506. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2013.56
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2007. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [online] [vid. 2018-12-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/>
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2004. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-51-7.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.
- MOLODCHIK, Mariya, Elena SHAKINA a Anna BYKOVA, 2012. Intellectual capital transformation evaluating model. *Journal of Intellectual Capital* [online]. **13**(4), 444–461. ISSN 1469-1930. Dostupné z: doi:10.1108/14691931211276089
- MOTELEB, Aboubakr A a Mark WOODMAN, 2007. Notions of Knowledge Management Systems: A Gap Analysis. *Electronic Journal of Knowledge Management*. **5**(1), 55–66.
- MUELLER, Ralph O. a Gregory R. HANCOCK, 2008. Best Practices in Structural Equation Modeling. In: Jason OSBORNE, ed. *Best Practices in Qualitative Methods*. ISBN 978-1-4129-9562-7.
- NEELY, Andy, Chris ADAMS a Paul CROWE, 2001. The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence* [online]. **5**(2), 6–13. ISSN 1368-3047. Dostupné z: doi:10.1108/13683040110385142
- NEELY, Andy, Mike GREGORY a Ken PLATTS, 2005. Performance measurement system design: A literature review and research agenda.

International Journal of Operations & Production Management [online]. **25**(12), 1228–1263. ISSN 0144-3577. Dostupné z: doi:10.1108/01443570510633639

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0125-7.

NIGHTINGALE, Paul, 1998. A cognitive model of innovation. *Research Policy* [online]. **27**(7), 689–709. ISSN 00487333. Dostupné z: doi:10.1016/S0048-7333(98)00078-X

NONAKA, Ikujiro, 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. **5**, 14–37.

NONAKA, Ikujiro a Hirotaka TAKEUCHI, 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. B.m.: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-509269-1.

O'DELL, Carla a C. Jackson GRAYSON, 1998. If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*. **40**(3), 154–174.

OECD a STATISTICAL OFFICE OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition* [online]. B.m.: OECD. The Measurement of Scientific and Technological Activities [vid. 2018-10-09]. ISBN 978-92-64-01308-7. Dostupné z: doi:10.1787/9789264013100-en

OGUZ, Fuat a Ayse Elif SENGÜN, 2011. Mystery of the unknown: revisiting tacit knowledge in the organizational literature. *Journal of Knowledge Management* [online]. **15**(3), 445–461. ISSN 13673270. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/10.1108/13673271111137420

OTLEY, David, 1999. Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*. **10**(4), 363–382.

PARENT, Milena M., Darlene MACDONALD a Gabriel GOULET, 2014. The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport Management Review* [online]. **17**(2), 205–218. ISSN 14413523. Dostupné z: doi:10.1016/j.smr.2013.06.002

PAVELKOVÁ, Drahomíra, Lubor HOMOLKA, Adriana KNÁPKOVÁ, Karel KOLMAN a Ha PHAM, 2018. EVA and Key Performance Indicators: The Case of Automotive Sector in Pre-Crisis, Crisis and Post-Crisis Periods. *Economics &*

Sociology [online]. **11**(3), 78–95. ISSN 2071-789X, 2306-3459. Dostupné z: doi:10.14254/2071-789X.2018/11-3/5

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.

PEET, Melissa, 2012. Leadership transitions, tacit knowledge sharing and organizational generativity. *Journal of Knowledge Management* [online]. **16**(1), 45–60. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/13673271211198936

PICKARD, Alison Jane, 2013. *Research methods in information*. 2. ed. London: Facet. ISBN 978-1-85604-813-2.

PORTER, Michael, 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2002. *Non-Financial Measures are Highest-Rated Determinants of Total Shareholder Value, PricewaterhouseCoopers Finds* [online] [vid. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.barometersurveys.com/vwAllNewsByDocID/BC10B017C5062D2485256BA60000F6B6/index.html>

QUEZADA, Luis E., Héctor A. LÓPEZ-OSPINA, Pedro I. PALOMINOS a Astrid M. ODDERSHEDE, 2018. Identifying causal relationships in strategy maps using ANP and DEMATEL. *Computers & Industrial Engineering* [online]. **118**, 170–179. ISSN 03608352. Dostupné z: doi:10.1016/j.cie.2018.02.020

QURESHI, Sajda, Robert O. BRIGGS a Vlatka HLUPIC, 2006. Value Creation from Intellectual Capital: Convergence of Knowledge Management and Collaboration in the Intellectual Bandwidth Model. *Group Decision and Negotiation* [online]. **15**(3), 197–220. ISSN 0926-2644, 1572-9907. Dostupné z: doi:10.1007/s10726-006-9018-x

RAGAB, Mohamed A.F. a Amr ARISHA, 2013. Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management* [online]. **17**(6), 873–901. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/JKM-12-2012-0381

REGRAGUI, H., N. SEFIANI a H. AZZOUZI, 2018. Improving performance through measurement: the application of BSC and AHP in healthcare organization. In: *2018 International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA): 2018 International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA)* [online]. s. 51–56. Dostupné z: doi:10.1109/LOGISTIQUA.2018.8428262

RIEGE, Andreas, 2005. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*. **9**(3), 18–35. ISSN 13673270.

RICHARD, Pierre J., Timothy M. DEVINNEY, George S. YIP a Gerry JOHNSON, 2009. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management* [online]. **35**(3), 718–804. ISSN 0149-2063, 1557-1211. Dostupné z: doi:10.1177/0149206308330560

RIIVARI, Elina a Anna-Maija LÄMSÄ, 2019. Organizational Ethical Virtues of Innovativeness. *Journal of Business Ethics* [online]. **155**(1), 223–240. ISSN 0167-4544, 1573-0697. Dostupné z: doi:10.1007/s10551-017-3486-6

ROSSEEL, Yves, 2012. lavaan: A R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software* [online]. **48**(2) [vid. 2018-11-16]. ISSN 1548-7660. Dostupné z: doi:10.18637/jss.v048.i02

SALDAÑA, Johnny, 2016. *The coding manual for qualitative researchers*. 3E [Third edition]. Los Angeles ; London: SAGE. ISBN 978-1-4739-0248-0.

SAVOLAINEN, R., 2017. *Information sharing and knowledge sharing as communicative activities* [online] [vid. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://www.informationr.net/ir/22-3/paper767.html>

SCARBROUGH, Harry, 2003. Knowledge Management, HRM and the Innovation Process. *International Journal of Manpower* [online]. **24**(5), 501–514. Dostupné z: doi:10.1108/01437720310491053

SHIN, Minsoo, 2004. A framework for evaluating economics of knowledge management systems. *Information & Management* [online]. **42**(1), 179–196. ISSN 0378-7206. Dostupné z: doi:10.1016/j.im.2003.06.006

SCHINDLER, Johanna, 2015. Expertise and Tacit Knowledge in Artistic and Design Processes: Results of an Ethnographic Study. *Journal of Research Practice*. **11**(2).

SCHREIBER, James B., Amaury NORA, Frances K. STAGE, Elizabeth A. BARLOW a Jamie KING, 2006. Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research* [online]. **99**(6), 323–338. ISSN 0022-0671, 1940-0675. Dostupné z: doi:10.3200/JOER.99.6.323-338

SITLINGTON, Helen, 2012. Knowledge sharing: implications for downsizing and restructuring outcomes in Australian organisations: Asia Pacific Journal of Human Resources 50. *Asia Pacific Journal of Human Resources* [online]. **50**(1), 110–127. ISSN 10384111. Dostupné z: doi:10.1111/j.1744-7941.2011.00003.x

SOTO-ACOSTA, Pedro a Juan-Gabriel CEGARRA-NAVARRO, 2016. New ICTs for Knowledge Management in Organizations. *Journal of Knowledge Management* [online]. **20**(3), 417–422. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/JKM-02-2016-0057

SOTO-ACOSTA, Pedro, Simona POPA a Daniel PALACIOS-MARQUÉS, 2017. Social web knowledge sharing and innovation performance in knowledge-intensive manufacturing SMEs. *The Journal of Technology Transfer* [online]. **42**(2), 425–440. ISSN 0892-9912, 1573-7047. Dostupné z: doi:10.1007/s10961-016-9498-z

STERN, Joel, 1993. Value and People Management. *Corporate Finance*. (104), 35–37.

STEVENS, 2010. Waves of Knowledge Management: The Flow between Explicit and Tacit Knowledge. *American Journal of Economics and Business Administration* [online]. **2**(1), 129–135. ISSN 1945-5488. Dostupné z: doi:10.3844/ajebasp.2010.129.135

STEWART, G. Bennett, 2013. *Best practice EVA: the definitive guide to measuring and maximizing shareholder value*. Hoboken, NJ: Wiley. Wiley finance series. ISBN 978-1-118-63938-2.

STRAUSS, Anselm a Juliet CORBIN, 1994. Grounded Theory Methodology: An Overview. In: Norman K DENZIN a Yvonna S. LINCOLN, ed. *Handbook of qualitative research* [online]. Thousand Oaks: Sage Publications, s. 273–285. ISBN 978-0-8039-4679-8. Dostupné z: https://www.depts.ttu.edu/education/our-people/Faculty/additional_pages/duemer/epsy_5382_class_materials/Grounded-theory-methodology.pdf

SUBRAMANIAM, Mohan a Mark A. YOUNDT, 2005. The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal* [online]. **48**(3), 450–463. ISSN 0001-4273, 1948-0989. Dostupné z: doi:10.5465/amj.2005.17407911

SUPYUENYONG, Varintorn a Fredric William SWIERCZEK, 2011. Knowledge Management Process and Organizational Performance in SMEs. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)* [online]. **7**(2), 1–21. ISSN 1548-0666 DOI: 10.4018/jkm.2011040101. Dostupné z: doi:10.4018/jkm.2011040101

SVEIBY, Karl Erik, 1997. *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. 1st ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-57675-014-8.

SVEIBY, Karl-Eric, 2010. *Methods for Measuring Intangible Assets* [online] [vid. 2016-06-01]. Dostupné z: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>

SVEIBY, Karl-Erik a Roland SIMONS, 2002. Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study. *Journal of Knowledge Management* [online]. **6**(5), 420–433. ISSN 1367-3270. Dostupné z: [doi:10.1108/13673270210450388](https://doi.org/10.1108/13673270210450388)

TABESH, Pooya, Dusya VERA a Robert T. KELLER, 2019. Unabsorbed slack resource deployment and exploratory and exploitative innovation: How much does CEO expertise matter? *Journal of Business Research* [online]. **94**, 65–80. ISSN 01482963. Dostupné z: [doi:10.1016/j.jbusres.2018.08.023](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.023)

THITE, Mohan, 2004. Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization* [online]. **11**(1), 28–44. ISSN 0969-6474. Dostupné z: [doi:10.1108/09696470410515715](https://doi.org/10.1108/09696470410515715)

TUAN, Luu Trong, 2012. Behind knowledge transfer. *Management Decision* [online]. **50**(3), 459–478. ISSN 0025-1747. Dostupné z: [doi:10.1108/00251741211216232](https://doi.org/10.1108/00251741211216232)

URQUHART, Cathy, 2013. *Grounded theory for qualitative research: a practical guide*. Los Angeles, Calif. ; London: SAGE. ISBN 978-1-84787-053-7.

VERA, Dusya a Mary CROSSAN, 2005. Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science* [online]. **16**(3), 203–224. ISSN 1047-7039, 1526-5455. Dostupné z: [doi:10.1287/orsc.1050.0126](https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0126)

VUORI, Vilma a Jussi OKKONEN, 2012. Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management* [online]. **16**(4), 592–603. ISSN 1367-3270. Dostupné z: [doi:10.1108/13673271211246167](https://doi.org/10.1108/13673271211246167)

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

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2924-4.

WANG, Catherine L. a Pervaiz K. AHMED, 2004. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory

factor analysis. *European Journal of Innovation Management* [online]. **7**(4), 303–313. ISSN 1460-1060. Dostupné z: doi:10.1108/14601060410565056

WANG, Zhining a Nianxin WANG, 2012. Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications* [online]. **39**(10), 8899–8908. ISSN 09574174. Dostupné z: doi:10.1016/j.eswa.2012.02.017

WIIG, Karl M., 1997. Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications* [online]. **13**(1), Knowledge management, 1–14. ISSN 0957-4174. Dostupné z: doi:10.1016/S0957-4174(97)00018-3

YAHYA, Salleh a Wee-Keat GOH, 2002. Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. **6**(5), 457–468. ISSN 13673270.

ZACK, Michael, James MCKEEN a Satyendra SINGH, 2009. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management* [online]. **13**(6), 392–409. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/13673270910997088

ZELENÝ, Milan, 2011. *Všetchno bude jinak: z nového světa podnikání*. Bratislava: Karmelitánske nakladateľstvo. ISBN 978-80-89231-83-6.

DOTAZNÍK

Pokyny ke zpracování dotazníku:

Tímto dotazníkem se zjišťují vaše názory na dění v organizaci. Cílem je prověřit, do jaké míry je aktuálně podporováno sdílení znalostí v organizaci. Nejsou zde žádné správné nebo nesprávné odpovědi. Navíc data jsou vyhodnocována anonymně a vedení organizace bude seznámeno jen se souhrnnými výsledky bez možnosti dopátrat se jednotlivých respondentů.

Prosím přečtěte si pozorně každý výrok. Uvedte, do jaké míry s daným výrokiem souhlasíte. Svůj názor vyjádřete odpovědí na škále 1 až 5, přičemž význam krajních stupňů škály je vysvětlen v každém oddíle dotazníku. Číslo, které odpovídá míře Vašeho souhlasu, zakroužkujte.

Například, pokud velmi souhlasíte s tím, že jste informován/a o fluktuaci, příjmech, ekonomických a strategických záležitostech firmy, označte kroužkem číslo 5 na připojené škále.

Zaměstnanci jsou informováni o fluktuaci, příjmech, ekonomických a strategických záležitostech firmy.	1	2	3	4	<input checked="" type="radio"/> 5
---	---	---	---	---	------------------------------------

Pokud omylem označíte jinou odpověď a chcete se opravit, zakroužkujte novou odpověď a navíc ji i výrazně podtrhněte.

Pracujte plynule, ale pečlivě; nezdržujte se příliš u jednotlivých výroků.

Sdílení znalostí v organizaci a jeho vliv na výkonnost

1. Jaký je podle vás ve firmě podíl angažovaných zaměstnanců¹ (v %): %

¹Pozn. Angažovaný zaměstnanec je takový zaměstnanec, který o své firmě mluví pozitivně, spojuje s ní svoji budoucnost a vynakládá úsilí navíc, které firmě pomáhá zlepšovat její obchodní výsledky.

2. Na škále 1 (velmi malá) až 5 (velmi velká) ohodnoťte u vaší organizace úroveň:

a) porozumění zákazníkům firmy

1 2 3 4 5

b) vývoje nových produktů, technologií, metod a postupů

1 2 3 4 5

c) zlepšení stávajících produktů, technologií, metod a postupů

1 2 3 4 5

d) schopnosti reakce firmy na změny v prostředí

1 2 3 4 5

3. Ohodnoťte na škále 1 (velmi nízký) až 5 (velmi vysoký), jaký dopad, s přihlédnutím k současné úrovni sdílení znalostí v organizaci, by měl na firmu odchod typického klíčového zaměstnance firmy:

1 2 3 4 5

4. Na škále 1 (velmi málo) až 5 (velmi výrazně) ohodnoťte, do jaké míry podle vás přispívá současná úroveň sdílení znalostí v organizaci:

a) k úspoře času

1 2 3 4 5

b) ke kvalitě práce

1 2 3 4 5

c) k vytváření pocitu kompetentnosti organizace u externích subjektů (např. u zákazníků, dodavatelů)

1 2 3 4 5

d) k snižování nákladů

1 2 3 4 5

e) k růstu produktivity

1 2 3 4 5

f) k růstu spokojenosti zaměstnanců

1 2 3 4 5

g) k růstu spokojenosti interních a externích zákazníků

1 2 3 4 5

5. Na škále 1 (velmi nesouhlasím) až 5 (velmi souhlasím) ohodnoťte, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:
- a) Typický zaměstnanec² naší firmy přispívá myšlenkami a nápady do archívu znalostí společnosti, např. do databáze znalostí společnosti.
1 2 3 4 5
- ² Pozn. Typický zaměstnanec je takový, který představuje chování většiny zaměstnanců.
- b) Typický zaměstnanec naší firmy se podílí na dokumentaci důležitých znalostí, např. sepisuje poučení z projektů, poznatky o zákaznících.
1 2 3 4 5
- c) Ve firmě jsou dávány dohromady návrhy od jiných zaměstnanců, zákazníků, partnerů, dodavatelů a používají se při rozhodování.
1 2 3 4 5
- d) Zaměstnanci často při své práci využívají poznatků z organizačních databází.
1 2 3 4 5
- e) Se zdokumentovanými znalostmi se ve firmě nepracuje, jsou jen archivovány.
1 2 3 4 5 (IK)
- f) Informační tok ve firmě je adekvátní a včasný.
1 2 3 4 5
- g) Zaměstnanci jsou informováni o fluktuaci, příjmech, ekonomických a strategických záležitostech firmy.
1 2 3 4 5
- h) Typický zaměstnanec naší firmy udržuje ostatní v obraze o aktuálním dění v organizaci.
1 2 3 4 5
- i) Kdykoliv má typický zaměstnanec naší firmy důležitou informaci související s prací, snaží se ji předat těm, které by mohla zajímat.
1 2 3 4 5
- j) Typický zaměstnanec naší firmy nesdílí s ostatními zkušenosti a know-how, které by jim mohlo pomoci se vyhnout riziku a potížím.
1 2 3 4 5 (IK)
- k) Typický zaměstnanec naší firmy sdílí pracovní informace od partnerských firem (zákazníků, dodavatelů, spolupracujících firem).
1 2 3 4 5
- l) Typický zaměstnanec naší firmy nevyjadřuje své myšlenky a nápady.
1 2 3 4 5 (IK)
- m) Typický zaměstnanec naší firmy poskytuje druhým zpětnou vazbu.
1 2 3 4 5
- n) Typický zaměstnanec naší firmy pomáhá druhým osvojit si znalosti a dovednosti, které potřebují pro svou práci.
1 2 3 4 5
- o) Při rozhodování, např. o investicích firmy, se pracuje s návrhy zaměstnanců.
1 2 3 4 5
- p) Typický manažer³ v naší firmě se nezajímá o názory svých podřízených.
1 2 3 4 5 (IK)
- ³ Pozn. Typický manažer je takový, který představuje chování většiny manažerů.
- q) Typický zaměstnanec naší firmy sdílí poznatky ze vzdělávání či rozvojového programu s dalšími členy organizace.

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| r) | Typický zaměstnanec naší firmy se často účastní seminářů a workshopů, aby sdílel znalosti a učil se od druhých. | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| s) | Typický zaměstnanec naší firmy iniciativně přispívá k řešení problémů a zlepšování procesů. | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| t) | Pokud typického zaměstnance naší firmy někdo požádá o radu v oblasti, kterou ovládá, snaží se poradit. | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| u) | Typický zaměstnanec naší firmy sdílí příběhy o úspěších a postupech, které se osvědčily. | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| v) | Komunikace v naší firmě je obousměrná (tj. od nadřízeného k podřízeným i naopak). | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| w) | Ve firmě nefunguje sdělování informací mezi jednotlivými odděleními. | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 (IK) |
| x) | Typický zaměstnanec naší firmy komunikuje své minulé, s prací spojené, chyby a omyly stejně jako postupy, které se mu neosvědčily, aby ostatním pomohl vyvarovat se jich. | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| y) | Zaměstnanci používají nástroje týmové spolupráce, např. diskusní fóra, sdílené kanceláře, „wiki“ nástroje. | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| z) | Každý tým se pravidelně setkává a řeší problémy a zkoumá možnosti a příležitosti ve své oblasti. | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| aa) | Běžnou součástí práce zaměstnanců je předávání informací, např. v rámci porad. | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PUBLIKAČNÍ AKTIVITY AUTORA

CRHOVÁ, Zuzana a Jana MATOŠKOVÁ, 2019. The Link between Knowledge Sharing and Organizational Performance: Empirical Evidence from the Czech Republic. *International Journal of Knowledge Management*, roč. 15, č.3. ISSN 1548-0666. (přijato k publikování, vyjde v druhé polovině 2019)

CRHOVÁ, Zuzana, Jana MATOŠKOVÁ a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2018. Differences in Approaches to Knowledge Sharing in Selected Cultures. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*. 2018, roč. 13, č. 2, s. 15-29. ISSN 2324-7657.

CRHOVÁ, Zuzana, Jana MATOŠKOVÁ a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2018. Benefits of Knowledge Sharing from the Managers' Point of View. *Knowledge Management: An International Journal*. 2018, roč. 18, č. 1-2, s. 1-15. ISSN 2327-9249.

PASEKOVÁ, Marie, Libuše MÜLLEROVÁ, Zuzana CRHOVÁ a Bohumila SVITÁKOVÁ, 2018. Impacto of Reporting of Deffered Tax on Sustainable Development of a Country: Case of Czech Republic. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2018, roč. 7, č. 4, s. 769-779. ISSN 2029-7017.

PASEKOVÁ, Marie, Bohumila SVITÁKOVÁ, Eva KRAMNÁ, Milana OTRUSINOVÁ, Eva KOLÁŘOVÁ a Zuzana CRHOVÁ. Problematic Areas of Accounting: Some Evidence from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*. 2018, roč. 10, č. 1, s. 89-105. ISSN 1804-171X.

CRHOVÁ, Zuzana, Zuzana FIŠEROVÁ a Marie PASEKOVÁ. Corporate Insolvency Proceedings: A Case of Visegrad Four. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2016, roč. 64, č. 1, s. 235-254. ISSN2464-8310.

CRHOVÁ, Zuzana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Jana MATOŠKOVÁ. A knowledge Management Literature Review based on Wiig's Prognosis of 1997. In: *KMIS 2015 – 7th International Conference on Knowledge Management and Information Sharing*. Lisabon, Portugalsko, 2015.

PASEKOVÁ, Marie, Zuzana CRHOVÁ a Dagmar BAŘINOVÁ. Czech Creditor Satisfaction with the Debt Relief under the Insolvency Act of 2008. *International Advances in Economic Research*. 2015, roč. 21, č. 3, s.349 -350 . ISSN 1083-0898.

PASEKOVÁ, Marie, Zuzana FIŠEROVÁ, Zuzana CRHOVÁ a Dagmar BAŘINOVÁ. Debt Relief of Natural Persons and the Rate of Satisfaction of their Creditors in the Czech Republic. *Business: Theory and Practice*. 2015, roč. 16, č. 2, s. 185 - 194. ISSN 1648-0627.

MÜLLEROVÁ, Libuše, Marie PASEKOVÁ a Zuzana CRHOVÁ. Recognition of Deferred Tax in Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study for the

Czech Republic. In: *Finance and the Performance of Firms in Science, Education, and Practice*. Zlín: Tomas Bata University, 2015, s. 1006-1015. ISBN 978-80-7454-482-8.

STROUHAL, Jiří, Marie PASEKOVÁ a Zuzana CRHOVÁ. Are SMEs Willing to Report under IFRS? Czech Evidence. *International Advances in Economics Research*. 2015, roč. 21, č. 2, s. 237-238. ISSN 1083-0898.

PASEKOVÁ, Marie, Zuzana CRHOVÁ a Eva KUDEROVÁ. Pohledávky po splatnosti u malých a středních podniků v České republice. *Trendy ekonomiky a managementu*. 2014, vol. VIII, roč. 20, s. 47 - 57. ISSN 1802-8527.

PASEKOVÁ, Marie, Zuzana CRHOVÁ, Jiří STROUHAL a Hana ŘEZANKOVÁ. Positioning of Czech Accountants towards IFRS Implementation. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2014, roč. 11, č. 1, s. 283-292.

CRHOVÁ, Zuzana a Eva KUDEROVÁ. Settlement of Overdue Receivables in Small and Medium Enterprises in the Czech Republic. In E. Jircikova, A. Knapkova & E. Pastuszkova (Eds.), *Finance and the Performance of Firms in Science, Education, and Practice*. 2013, pp. 187-198. Zlín (Czech Republic): Tomas Bata University in Zlín.

Nepublikované práce:

Soutěžní práce SVOČ 2009 – název práce: Nedobytné pohledávky (vedoucí práce: Ing. Milana Otrusinová, Ph.D., práce se umístila na 3. místě)

Soutěžní práce SVOČ 2010 – název práce: Proces řízení nedobytných pohledávek (vedoucí práce: Ing. Milana Otrusinová, Ph.D., práce se umístila na 2. místě)

ODBORNÝ ŽIVOTOPIS AUTORA

Jméno: Zuzana Crhová
Adresa: Interbrigadistů 11, 750 02 Přerov
E-mail: crhova@utb.cz

Vzdělání:

2012 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor Finance – doktorské studium

2010 – 2012 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor Finance – magisterské studium

2007 – 2010 Univerzita Tomáš Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor Ekonomika a management – bakalářské studium

Vědecké stáže:

2015 Dlouhodobá výzkumná stáž na Sophia University, Tokyo,
Japonsko (30. 4. – 29. 5. 2015)

2015 Krátkodobá stáž ve firmě Continental Hannover – R&D
department of Continental Tires in Hannover (30. 11. – 4. 12.
2015)

Pracovní zkušenosti:

2014 - dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví – asistentka

2007 – 2014 SVČ Atlas a Bios Přerov
Vedoucí zájmového útvaru (částečný pracovní úvazek)

2008 – 2011 AK Novák, Hlína, Schenk, Příkazská a partneři
Asistentka (částečný pracovní úvazek)

Cizí jazyk: angličtina – aktivně (C1)

Účast v projektech:

IGA/FaME/2015/040 - Návrh systému cílené podpory sdílení znalostí a jeho dopad do finanční výkonnosti podniku (hlavní řešitelka projektu Ing. Zuzana Crhová)

IGA/FaME/2014/012 - Návrh metodiky řízení rizik spojených s implementací nástroje Balanced Scorecard (hlavní řešitel projektu Ing. Lukáš Chmelař)

IGA/FaME/2013/002 - Tvorba modelu komplexního ohodnocení míry zadluženosti malých a středních podniků s ohledem na riziko vzniku insolvence (hlavní řešitelka projektu Ing. Zuzana Crhová)

IGA/FaME/2012/028 - Využití efektů plynoucích z duality vztahů ke zvýšení výkonnosti obce (hlavní řešitelka projektu Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.)

IGA/70/FAME/10/A - Vybrané finanční vztahy mezi veřejnou správou a ostatními ekonomickými subjekty z pohledu vztahu zúčastněných subjektů k výkonnosti veřejné správy (hlavní řešitelka projektu Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.)

UTB RO/2018/04 - Podpora sdílení znalostí pro zvýšení výkonnosti organizace (hlavní řešitelka projektu Ing. Jana Matošková, Ph.D.)

UTB RO/2016/07 - Zvýšení výkonnosti organizací prostřednictvím řízení lidského kapitálu (hlavní řešitelka projektu Ing. Jana Matošková, Ph.D.)

UTB RO/2016 - Kvalita účetních informací (hlavní řešitelka projektu doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.)

OP VK CZ.1.07/2.3.00/20.0147 - Rozvoj lidských zdrojů v oblasti výzkumu měření a řízení výkonnosti podniků, klastrů a regionů (vědec, koordinátor vzdělávacích aktivit)

Pedagogická činnost:

- Základy účetnictví
- Finanční účetnictví
- Mezinárodní účetní standardy
- Ekonomika zdravotnictví

Ing. Zuzana Crhová

Vliv sdílení znalostí na výkonnost organizací

The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Performance

Disertační práce

Náklad: 5 ks

Sazba: Ing. Zuzana Crhová

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2019