

Vliv sdílení znalostí na výkonnost organizací

Ing. Zuzana Crhová, Ph.D.

Teze disertační práce



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Teze disertační práce

Vliv sdílení znalostí na výkonnost organizací

The Impact of Knowledge Sharing on Performance of Organizations

Autor: **Ing. Zuzana Crhová, Ph.D.**

Studijní program: Hospodářská politika a správa

Studijní obor: 6202V010 Finance

Školitel: prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková

Konzultant: Ing. Jana Matošková, Ph.D.

Oponenti: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
prof. Ing. Juraj Sipko, PhD. MBA

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.

ISBN 978-80-7454-841-3

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. Rozhovory byly zpracovány s využitím přístupů zakotvené teorie. 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	6
SEZNAM TABULEK.....	6
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	6
ÚVOD.....	7
1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	8
1.1 Management znalostí a sdílení znalostí.....	8
1.2 Výkonnost organizací a její měření	9
1.3 Měření znalostí a znalostních toků	11
2. CÍL PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A VYMEZENÍ DÍLČÍCH CÍLŮ PRÁCE	12
3. METODY A POSTUP ŘEŠENÍ.....	13
3.1 Metodologie kvalitativního výzkumu.....	14
3.1.1 Sběr dat a účastníci rozhovorů	14
3.1.2 Analýza dat.....	15
3.2 Metodologie kvantitativního výzkumu.....	15
3.2.1 Struktura dotazníku	15
3.2.2 Sběr dat a respondenti	18
3.2.3 Analýza dat.....	19
4. VÝSLEDKY PRÁCE	19
4.1 Přínosy sdílení znalostí.....	19
4.2 Měření rozsahu sdílení znalostí	21
4.3 Měření přínosů sdílení znalostí ve vztahu k výkonnosti organizace	22
4.4 Vztah mezi rozsahem sdílení znalostí a výkonností organizace	26
5. LIMITY VÝZKUMU A DALŠÍ SMĚRY VÝZKUMU	28
6. PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE.....	29
6.1 Přínos pro vědu	30
6.2 Přínos pro praxi.....	30
ZÁVĚR.....	30
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	32
PUBLIKAČNÍ AKTIVITY AUTORA.....	42
ODBORNÝ ŽIVOTOPIS AUTORA.....	44

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 4.1 Přínosy sdílení znalostí pro organizaci.....	20
Obrázek 4.2 Návrh strategické mapy.	23
Obrázek 4.3 Teoretický model pro SEM analýzu.....	26
Obrázek 4.4 Výsledky SEM analýzy modifikovaného modelu.....	27

SEZNAM TABULEK

Tabulka 3.1 Přehled publikací využitých při tvorbě otázek měřících konstrukt „Rozsah sdílení znalostí v organizaci“.....	15
Tabulka 3.2 Přehled publikací využitých při tvorbě otázek měřících konstrukt „Inovativnost organizace“.....	18
Tabulka 3.3 Přehled publikací využitých při tvorbě otázek měřících konstrukt „Vnímaná výkonnost organizace“.....	18
Tabulka 4.1 Reliabilita faktorů získaných faktorovou analýzou.....	22
Tabulka 4.2 Navržená měřítko použitelná pro konkrétní skupinu přínosů sdílení znalostí.....	24
Tabulka 4.3 Výsledky SEM analýzy modifikovaného modelu - standardizované odhady.....	27

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

DVC	Dílčí výzkumný cíl
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
H	Hypotéza
MI	Modification indices
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SEM	Structural Equation Modeling
VO	Výzkumná otázka

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.

Peter Drucker (1992) představil 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 kapitola práce poskytuje pohled na současný stav poznání v oblasti klíčových témat této práce. Cíl práce, výzkumné otázky, dílčí cíle práce a hypotézy jsou prezentovány v kapitole druhé. Dále je ve třetí kapitole popsán postup zpracování práce, včetně sběru dat, vzorku respondentů a metod použitých při analýze dat. Čtvrtá kapitola se věnuje prezentaci výsledků. V páté kapitole jsou zmíněny limity výzkumu spolu s návrhy dalšího směřování výzkumných aktivit. Přínosy disertační práce jsou shrnuty v kapitole šesté.

1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Znalosti jsou definovány jako intelektuální vlastnictví jednotlivce, které kombinuje jeho vzdělání, zkušenosti 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). Jsou nezbytným podkladem pro rozhodování (Častorál, 2008). 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). Organizace tedy začaly užívat techniky managementu znalostí ke zlepšení práce se znalostmi a zvýšení hodnoty znalostních aktiv.

1.1 Management znalostí a sdílení 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). Tyto procesy zahrnují aktiva, lidi, procesy, technologie a nástroje (Heisig, 2009; An et al., 2014). Z procesního pohledu může být management znalostí chápán také jako souhrn aktivit, které pomáhají při užití znalostních zdrojů (Kamhawi, 2010). Mezi činnosti managementu znalostí řadí například Častorál (2008) tvorbu, sdílení a užití znalosti. 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).

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. 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). 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, kterými může být ovlivňován inovační schopností organizace, praktikami řízení lidských zdrojů a užitím informačních technologií (Chen a Huang, 2012). Sdílení znalostí má také pozitivní vliv na užití lidských zdrojů (de Gooijer, 2000; Sitlington, 2012).

1.2 Výkonnost organizací a její měření

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. 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). 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 proměnou. Neumaierová a Neumaier (2002) uvádějí jako kritérium výkonnosti organizace čistou současnou hodnotu, kterou je firma schopna vytvořit pro akcionáře. Jiným úhlem pohledu je hodnotit výkonnost organizace na základě 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).

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

k uvedení nových produktů na trh nebo proniknutí 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 mění se trh (Baregheh et al., 2009). 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. Dle Oslo manuálu je inovace průběžný proces, kdy organizace mění produkty i procesy a získávají nové znalosti. Jednoznačným cílem inovací je potom zvýšení výkonnosti organizace (OECD a Statistical Office of the European Communities, 2005).

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). Keegan et al. (1989) dělí měřítka na finanční a nefinanční.

K měření finanční výkonnosti lze využít měřítka založená na účetních datech nebo měřítka založená 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). K těmto měřítkům lze zařadit rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), rentabilitu tržeb (ROS) či rentabilitu aktiv (ROA) (Marr, 2012). 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 (Stewart, 2013). Měřítka EVA tedy poskytuje náhled na hodnotu, kterou organizace přináší vlastníkům (Marr, 2012).

Nefinanční měřítka byla původně vyvinuta pro doplnění obrazu, který poskytují tradiční finanční ukazatele (Ittner a Larcker, 2003). Mohou být také velmi významná pro rozhodování a řízení dlouhodobé hodnoty a výkonnosti firmy. 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 adaptaci na změny, překonání překvapení a krizí, zkrácení času odezvy na změny 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).

Kromě jednotlivých měřítek, je výkonnost v praxi měřena také souborem měřítek. Jedním z nejpoužívanějších manažerských nástrojů, používaných jak velkými, tak i malými a středními podniky, je koncept Balanced Scorecard (BSC) (Cooper et al., 2017). BSC je nástrojem, který pomáhá analyzovat strategii podniku s cílem pochopit a dosáhnout konkurenční výhody (Dwivedi et al., 2018). 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 měřítek. 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). Quezada et al. (2018) potvrzují, že ke komunikaci strategie a plánovaných výstupů lze využít strategickou mapu.

1.3 Měření znalostí a znalostních toků

Problematika měření znalostí 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). Leistner (2010) uvádí, že je výhodnější použití sady měřítek místo jediného měřítka při snaze měřit znalostní toky. Matošková (2016) navrhuje kombinovat měřítka 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 měřítka znalostí na finanční, měřítka intelektuálního kapitálu, měřítka lidského kapitálu a výkonnostní měřítka. Mezi finanční měřítka patří například přidaná hodnota lidským kapitálem, tržby na zaměstnance, EVA, Value Added Intellectual Coefficient nebo Tobinovo Q. Sveiby (1997) dále zmiňuje měřítka jako ROE, ROA či zisková marže.

Ragaba a Arisha (2013) uvádí, že na rozdíl od pokusů změřit znalosti a znalostní kapitál je 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.

2. 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, 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). Výkonnost organizace je 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.

3. METODY A POSTUP ŘEŠENÍ

Při zpracování disertační práce je za účelem zodpovězení výzkumných otázek použito několik vědeckých metod. Prvním krokem je provedení literární rešerše. Dále jsou použity metody a techniky jak kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum je použit k hlubšímu porozumění problematice

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).

3.1 Metodologie kvalitativního výzkumu

Za účelem hlubšího porozumění problematice sdílení znalostí v praxi manažerů byly k získání dat zvoleny polostrukturované rozhovory. Data byla dále doplněna poznatky z workshopů a panelové diskuze vedených v rámci projektu RVO „Zvýšení výkonnosti organizací prostřednictvím řízení lidského kapitálu“.

3.1.1 Sběr dat a účastníci rozhovorů

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. Kromě posledního zmíněného rozhovoru byla délka trvání rozhovorů v rozmezí 30 až 60 minut. Dotazováni byli tři vrcholoví manažeři z České republiky, jedna personalistka ze Slovenska, čtyři němečtí znalostní manažeři a tři manažeři z Japonska. 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.

Kromě rozhovorů jsou využita také data získaná v rámci aktivit již zmíněného projektu RVO. 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 (osm účastníků) a 22. 11. 2017 (16 účastníků) na půdě Fakulty managementu a ekonomiky, oba v délce trvání přibližně tří hodin. Na workshopech byl také kladen důraz na diskuzi zkušeností z oblasti sdílení znalostí 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. Z diskuze byl pořízen záznam, získané poznatky jsou využity k identifikaci přínosů sdílení znalostí v organizaci.

3.1.2 Analýza dat

Pro analýzu dat jsou zvoleny metody zakotvené teorie. Jedná se o jednu z možností zpracování analýzy kvalitativních dat (Urquhart, 2013; Saldaña, 2016), která má výzkumníkovi pomoci k pochopení jednání jednotlivce či kolektivu a vede k vytvoření teorie (Strauss a Corbin, 1994). Nejprve jsou stanovena základní témata vycházející z kladených otázek. 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. Analýza dat byla provedena v programu Atlas.ti.

3.2 Metodologie kvantitativního výzkumu

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako technika sběru dat pro kvantitativní výzkum. Toto šetření bylo realizováno jako součást již zmíněného projektu RVO.

3.2.1 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“.

„Rozsah sdílení znalostí v organizaci“ – 27 uzavřených otázek (viz Tabulka 3.1) směřovalo k zjištění rozsahu sdílení znalostí v organizaci. 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 3.1 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	Zaqout a Abbas, 2012; Rashid et

podílí na dokumentaci důležitých znalostí, např. sepisuje poučení z projektů, poznatky o zákaznících.	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
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
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 3.2). Pro zjištění reliability byla vypočítána hodnota Cronbachova alfa - 0,77.

Tabulka 3.2 Přehled publikací využitých při tvorbě otázek měřících konstrukt „Inovativnost organizace“

Otázka	Zdroje
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 3.3). Pro zjištění reliability byla vypočítána hodnota Cronbachova alfa - 0,88.

Tabulka 3.3 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

3.2.2 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. Část dotazníku zaměřenou na inovativnost organizace a vnímanou výkonnost organizace vyplňovali pouze vedoucí zaměstnanci a personalisté, tedy 140 respondentů. K potřebám měření finanční výkonnosti bylo využito účetních dat. Účetní data byla získána pouze u 67 organizací zapojených do šetření (v těchto 67 organizacích působí 288 dotazovaných respondentů).

Sběr dat proběhl anonymně v říjnu 2016, zapojení do dotazníkového šetření bylo dobrovolné. 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.

3.2.3 Analýza dat

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. Pro analýzu vztahu mezi rozsahem sdílení znalostí, inovativností a vnímanou výkonností je zvolena metoda strukturálního modelování (Structural Equation Modeling – SEM). 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). 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. K hodnocení finanční výkonnosti jsou na základě účetních dat organizací dopočítáni následující ukazatelé: ROE, ROA, ROS a EVA. 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).

4. VÝSLEDKY PRÁCE

Tato kapitola prezentuje výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kapitola je členěna do čtyř 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).

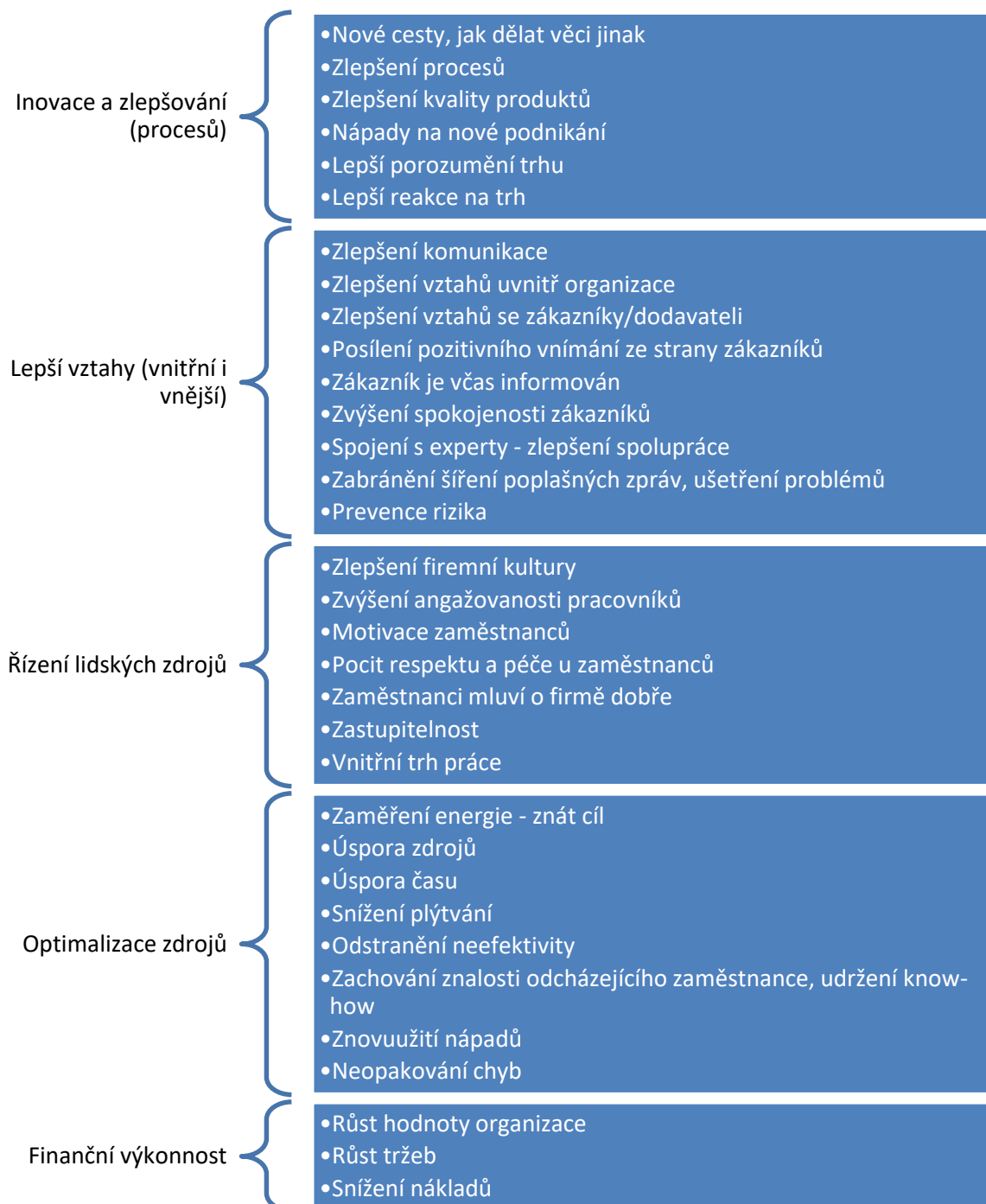
4.1 Přínosy sdílení znalostí

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 organizaci (co může společnost

získat, pokud budou její zaměstnanci vzájemně sdílet znalosti) a přínosy pro zaměstnance (osobní důvody, proč sdílet znalosti).

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 4.1).



Obrázek 4.1 Přínosy sdílení znalostí pro organizaci. Zdroj: Vlastní zpracování

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.

4.2 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 shrnout, že 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 3.1. Získaná data jsou analyzována pomocí explorační faktorové analýzy.

Pro explorační faktorovou analýzu jsou použity pouze kompletní případy – 225 pozorování. 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. 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.

Pro ověření reliability faktorů je využita Cronbachova alfa pro každý z faktorů samostatně (Tabulka 4.1). Přijatelná hodnota Cronbachovy alfy 0,7 je splněna u tří faktorů. Faktor 3 je vzhledem k nízké hodnotě Cronbachovy alfy 0,62 vynechán.

Tabulka 4.1 Reliabilita faktorů získaných faktorovou analýzou

Faktor	Název faktoru	Cronbachova alfa
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

4.3 Měření přínosů sdílení znalostí ve vztahu k výkonnosti organizace

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:

- neměřit pouze přínosy sdílení znalostí, ale také finanční ztráty v případě, kdy znalost sdílena není,
- měření rychlosti detekce a řešení problémů (v případě zjištění problému co nejrychleji podat zprávu osobě, která je schopná a zodpovědná za jeho řešení),
- měření spojit s požadovaným výstupem sdílení znalostí, metodu měření potom zvolit v návaznosti na plánovaný výstup.

Jednou z navrhaných 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 lze využít k hodnocení přínosů sdílení znalostí pravidelné hodnocení zaměstnance. To by se mělo zaměřovat na splnění cílů v uplynulém období.

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

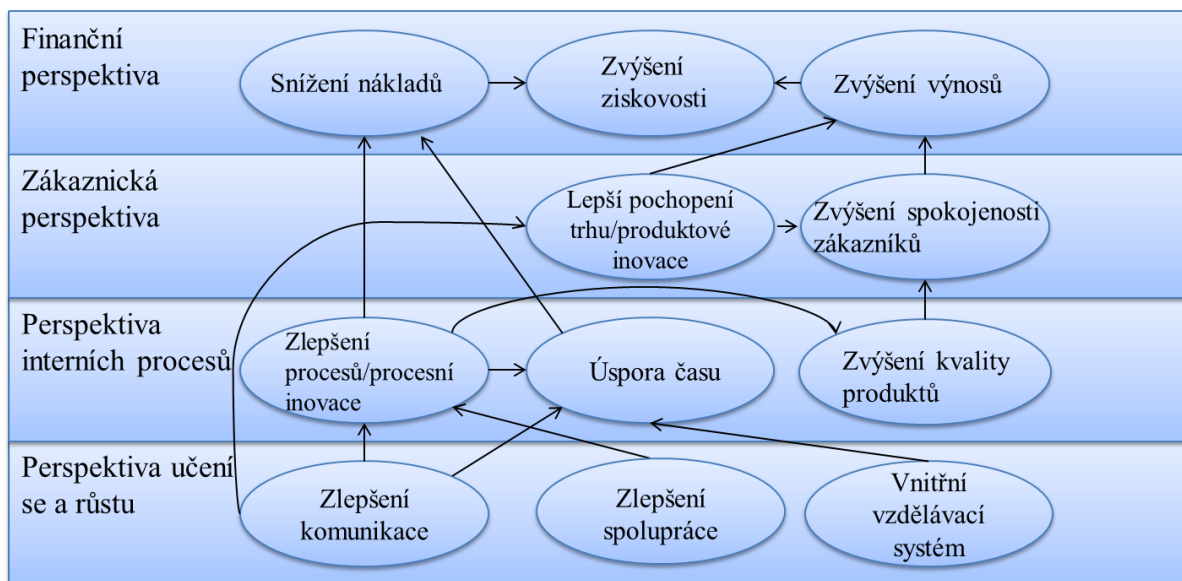
- Kolik zaměstnanců bylo povýšeno po absolvování seminářů v rámci programu talent managementu,
- Kolik seminářů bylo poskytnuto interními zaměstnanci a kolik hodin tito zaměstnanci odučili,
- Kolik projektových žádostí bylo podáno a kolik projektů bylo realizováno,
- Ušetřený čas/ušetřené finanční prostředky.

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 dotazovaní manažeři 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 4.2).



Obrázek 4.2 Návrh strategické mapy. Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka (Tabulka 4.2) obsahuje cíle spolu s konkrétními aktivitami vedoucími k jejich naplnění a měřítka 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 4.2 Navržená měřítka použitelná pro konkrétní skupinu přínosů sdílení znalostí

Perspektiva	Cíl	Aktivita	Měřítka	
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	

Perspektiva	Cíl	Aktivita	Měřítko
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

4.4 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

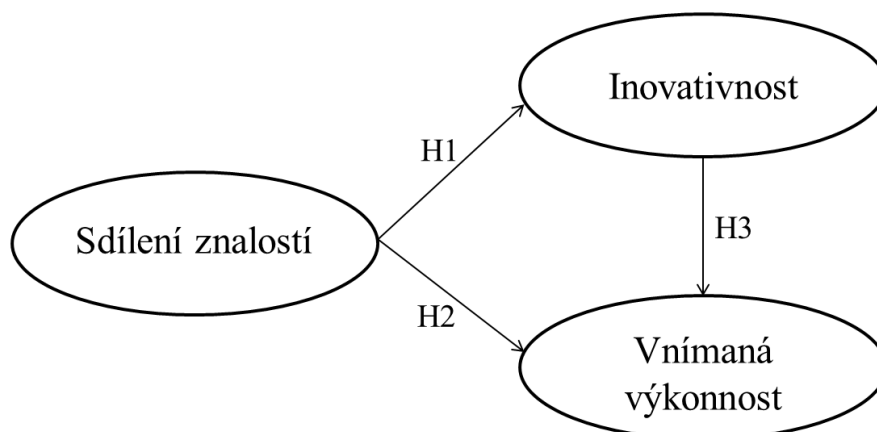
Na základě literární rešerše je vytvořen teoretický model pro SEM analýzu (Obrázek 4.3). Analýza je provedena za účelem zodpovězení výzkumné otázky VO4: „*Jak souvisí rozsah sdílení znalostí s výkonností organizace?*“.

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.



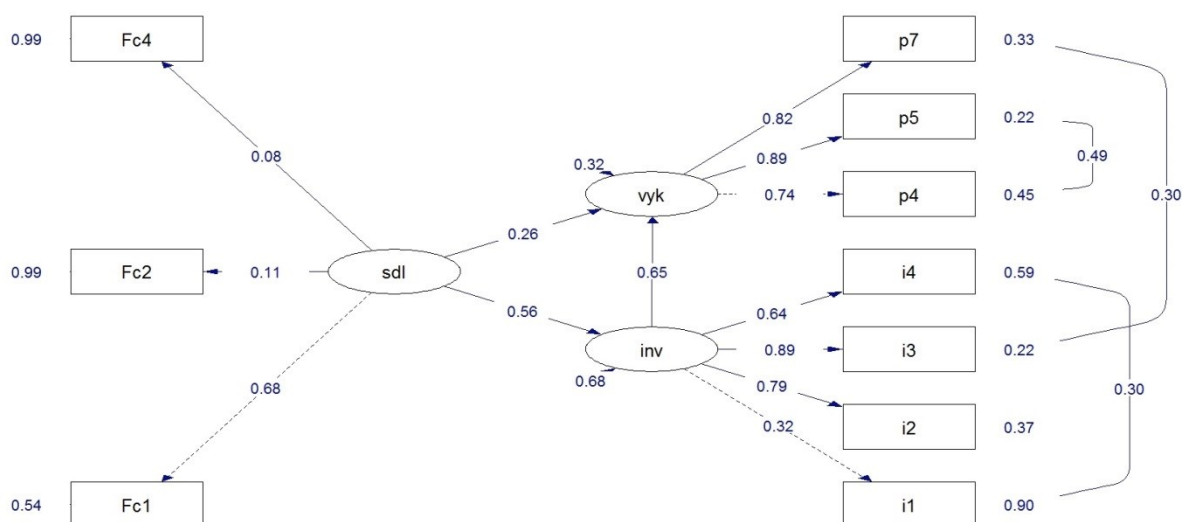
Obrázek 4.3 Teoretický model pro SEM analýzu. Zdroj: Vlastní zpracování

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 4.1). U těchto proměnných jsou zjištěna faktorová skóre metodou regrese pro každé pozorování a tato následně použita pro měření latentní proměnné sdílení znalostí (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 3.2 a 3.3). První verze modelu, nepředpokládající žádnou závislost mezi proměnnými,

nedosahuje požadované shody s naměřenými daty a model je třeba modifikovat (Schreiber et al., 2006; Mueller a Hancock, 2008; Byrne, 2010). K určení vztahů, tedy parametrů, které by měly být uvolněny, jsou použity hodnoty modification indices (MI).

Obrázek 4.4 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 4.4 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 4.3.

Tabulka 4.3 Výsledky SEM analýzy modifikovaného modelu - standardizované odhady

Path	Standardizovaný koeficient	Standard error
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, *CFI* = 0,970, *RMSEA* = 0,065, *90% interval spolehlivosti RMSEA* 0,039 – 0,090, *SRMS* = 0,050

Zdroj: Vlastní zpracování

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 4.1). 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.

5. 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 však 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. Navíc byl testován vliv rozsahu sdílení znalostí na finanční výkonnost s využitím finančních ukazatelů jen za jedno období. Je 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. Finanční výsledky pouze z jednoho období mohou být ovlivněny nečekanou událostí a je tedy vhodné provést analýzu v dalších časových obdobích.

6. PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE

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

6.1 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.

6.2 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. Aktivita 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

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>

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)

ANDRIESEN, 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](https://doi.org/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](https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621)

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](https://doi.org/10.1108/00251740910984578)

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](https://doi.org/10.1177/107179190200900105)

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](https://doi.org/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
- 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.
- 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
- ČASTORÁL, Zdeněk, 2008. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-86754-99-4.
- 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
- 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
- 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
- DYER, Jeffrey H. a Kentaro NOBEOKA, 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic management journal*. 345–367.
- 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

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

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

- 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
- 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
- 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, 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, 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., 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.

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, 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.

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

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

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

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.

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

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, 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.

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.

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

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

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

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

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, Ph.D.

Vliv sdílení znalostí na výkonnost organizací

The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Performance

Teze disertační práce

Náklad: vyšlo elektronicky

1.vydání

Sazba: Ing. Zuzana Crhová

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2019

ISBN 978-80-7454-841-3

