



ZNALOSTNÍ MANAGEMENT V ORGANIZACÍCH S DŮRAZEM NA DIMENZI SDÍLENÍ ZNALOSTÍ

Autoreferát disertační práce

<i>Studijní program:</i>	P6208 Ekonomika a management
<i>Studijní obor:</i>	6208V097 – Řízení a ekonomika podniku
<i>Autor práce:</i>	Ing. Tereza Michalová
<i>Školitel:</i>	doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Disertační práce byla vypracována v prezenční formě doktorského studia na katedře Podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Ing. Tereza Michalová

Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Voroněžská 13

461 17 Liberec 1

Školitel: doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Voroněžská 13

461 17 Liberec 1

Autoreferát byl rozeslán dne:

Obhajoba disertační práce se koná dne 21. 11. – 22.11. 2024 před komisí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 13, Liberec 1 v zasedací místnosti děkanátu Ekonomické fakulty.

S disertační prací je možno se seznámit na katedře Podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Prohlášení

Prohlašuji, že svou disertační práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má disertační práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

29. 8. 2024

Ing. Tereza Michalová

Anotace

Znalostní management v organizacích s důrazem na dimenzi sdílení znalostí

Předkládaná disertační práce se zabývá tématem řízení znalostí v kontextu řízení lidských zdrojů, s důrazem na procesy sdílení a skrývání znalostí. Hlavním cílem disertační práce je vyhodnotit faktory ovlivňující postoj zaměstnanců ke sdílení a skrývání znalostí. Dále navrhnout a verifikovat vlastní výzkumný model, který zkoumá vazby mezi vybranými faktory skrývání znalostí. Na základě uvedených zjištění navrhnout činnosti a nástroje v kontextu řízení lidských zdrojů, které by vedly ke snížení skrývání znalostí mezi zaměstnanci a podpoře kultury otevřeného sdílení v organizačním prostředí. V návaznosti na hlavní cíl práce je v práci vytyčeno šest dílčích cílů, sedm výzkumných otázek a formulováno šest hypotéz, které jsou testovány pomocí kombinace statistických metod. Empirická část práce je rozdělena do dvou částí. První část se věnuje sdílení a skrývání znalostí mezi zaměstnanci českých a slovenských organizací. Druhá část empirických šetření se zaměřuje na postoj studentů vybrané vysoké školy ke sdílení znalostí z pohledu budoucích absolventů a následně zaměstnanců v organizačním prostředí. Empirická část práce obsahuje pět empirických šetření (kvalitativního i kvantitativního charakteru) a dvě pilotní šetření, která byla realizována na uvedených cílových skupinách v období let 2020 až 2023. Z teoretického hlediska práce rozšiřuje poznatky o řízení znalostí, zejména v oblasti skrývání znalostí, které je v české literatuře dosud opomíjené. Mezi praktické přínosy práce patří zejména formulovaná doporučení pro zaměstnavatele na zlepšení znalostní kultury a týmové spolupráce v organizacích, podporu altruistického vedení a implementaci vhodných postupů řízení lidských zdrojů, což by mělo v důsledku vést ke snížení tendence jedinců skrývat znalosti. Disertační práce tak přispívá k hlubšímu porozumění řízení znalostí v organizačním i akademickém prostředí a poskytuje ucelený přehled zkoumané problematiky.

Klíčová slova: znalost, znalostní management, řízení znalostí, sdílení znalostí, skrývání znalostí, řízení lidských zdrojů

Annotation

Knowledge management in organisations with emphasis on the knowledge sharing dimension

The dissertation deals with the topic of knowledge management in the context of human resource management, with an emphasis on the processes of knowledge sharing and hiding. The main aim of the dissertation is to use primary and secondary data to evaluate the factors influencing employee attitudes towards knowledge sharing and hiding. Furthermore, to propose and verify a research model that examines the relationships between selected knowledge hiding factors. Further, based on these findings, propose activities and tools in the context of human resource management that would lead to a reduced knowledge hiding among employees and promote a culture of open knowledge sharing in the organizational environment. Following the main aim of the thesis, six sub-objectives and seven research questions are set out and six hypotheses are formulated and tested using a combination of statistical methods. The empirical part of the thesis is divided into two parts. The first part investigates the processes of knowledge sharing and hiding among employees of Czech and Slovak organizations. The second part of the empirical investigations focuses on the attitude of students of a selected university towards knowledge sharing from the perspective of future graduates and subsequently employees in the organizational environment. The empirical part of the thesis includes five empirical investigations (qualitative and quantitative) and two pilot questionnaire surveys that were conducted on the above mentioned target groups in the period from 2020 to 2023. The results of the thesis present theoretical and practical contributions. From a theoretical point of view, the thesis extends the knowledge management literature, especially in the area of knowledge hiding, which has been neglected in the Czech literature. Practical contributions of the thesis can be seen in formulated recommendations for employers to improve knowledge culture and teamwork in organizations, support altruistic leadership and implement appropriate human resource management practices, which should ultimately lead to a reduction in the tendency of individuals to hide knowledge. Thus, the dissertation contributes to a deeper understanding of knowledge management in organisational and academic settings and provides a comprehensive overview of the topic.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge management, knowledge sharing, knowledge hiding, human resource management

Obsah

SEZNAM ZKRATEK	7
SEZNAM OBRÁZKŮ	8
ÚVOD	9
1 SOUČASNÝ STAV PROBLEMATIKY	11
2 CÍLE, KONCEPČNÍ RÁMEC A METODIKA DISERTAČNÍ PRÁCE	14
2.1 CÍLE PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	14
2.2 KONCEPČNÍ A METODICKÝ RÁMEC DISERTAČNÍ PRÁCE	15
3 HLAVNÍ VÝSLEDKY A PŘÍNOSY PRÁCE	20
ZÁVĚR	27
SEZNAM LITERATURY	29
SEZNAM CITACÍ NA PUBLIKACE AUTORKY	32
STRUKTUROVANÝ PROFESNÍ ŽIVOTOPIS DISERTANTKY	33

Seznam zkratk

DC	dílčí cíl
EF TUL	Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
H	hypotéza
MSP	malé a střední podniky
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
VO	výzkumná otázka

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Koncepce a metodika empirické části disertační práce	17
Obrázek 2 - Návrh výzkumného modelu disertační práce	20
Obrázek 3 - Souhrnné výsledky regresní analýzy výzkumného modelu – testování v České republice	21
Obrázek 4 - Testování statistických hypotéz H1, H2, H3, H4 a H5	24

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Zdroje primárních dat z hlediska zaměstnanců	18
Tabulka 2 - Zdroje primárních dat z hlediska studentů vybrané vysoké školy	19

Úvod

Nynější svět se nachází v éře, která je často označována jako věk znalostí (*angl. knowledge age*), kdy znalosti představují klíčový zdroj firem s vysokým strategickým potenciálem. Znalosti existují na několika úrovních a jsou nejčastěji členěny na znalosti tacitní a explicitní. Znalostní ekonomika se zaměřuje na to, jak vzdělání a znalosti (souhrnně označované jako lidský kapitál) mohou sloužit jako aktivum za účelem generování přínosu pro jednotlivce, podniky i celou ekonomiku. Lidský kapitál zahrnuje znalosti, dovednosti a zkušenosti jednotlivců, stejně tak jako jejich ochotu sdílet tyto atributy s organizací s cílem vytvářet hodnotu. Znalostní management (ZM, *angl. knowledge management*) je pak souhrnným názvem pro skupinu procesů a postupů, které organizace využívá ke zvýšení své hodnoty (Marr et al., 2003). Řízení znalostí se skládá z různých procesů. Patří mezi ně vytváření, zachycení a organizace znalostí, dále uchování znalostí, jejich sdílení a aplikace v organizaci (Abubakar et al., 2019). Hlavní výzvou řízení znalostí je přenos znalostí jednotlivců do znalostí organizace, neboť znalosti organizace jsou v zásadě vytvářeny a vlastněny jednotlivci. V reakci na to jsou si organizace vědomy potřeby řízení znalostí, podpory jejich sdílení znalostí (*angl. knowledge sharing*), popřípadě eliminaci skrývání znalostí (*angl. knowledge hiding*) v rámci organizace. Právě činnosti řízení lidských zdrojů (ŘLZ, *angl. Human Resources Management*), mohou organizacím pomoci s řízením znalostí, neboť tyto činnosti jsou zaměřeny na řízení lidí s cílem získat a rozvíjet schopné, kvalifikované a angažované zaměstnance, které organizace potřebují k dosažení podnikových cílů. Strategie řízení znalostí a strategie ŘLZ jsou úzce propojené, jelikož se obě zaměřují na posilování znalostí v rámci organizace.

Na řízení znalostí se v literatuře i praxi nahlíží ze dvou úhlů pohledu. Jeden pohled řízení znalostí se zaměřuje na řízení informačních nástrojů a zdůrazňuje roli technologie v řízení znalostí. Druhý pohled se zaměřuje na propojení oblasti řízení lidských zdrojů a vytváření a udržování příznivého organizačního prostředí při řízení znalostí. Vzhledem k rozsahu zkoumaného tématu je předložená disertační práce zaměřena pouze na vybrané aspekty řízení znalostí v kontextu vybraných oblastí řízení lidských zdrojů.

Předkládaná disertační práce se věnuje zkoumání řízení znalostí v kontextu řízení lidských zdrojů na základě provedené systematické literární rešerše a realizace pěti empirických šetření zaměřených na získání kvalitativních i kvantitativních primárních dat. Hlavním cílem disertační práce je pomocí primárních i sekundárních dat vyhodnotit

faktory ovlivňující postoj zaměstnanců ke sdílení a skrývání znalostí a ověřit navržený výzkumný model, který zkoumá vazby mezi vybranými faktory. Dále na základě uvedených zjištění navrhnout činnosti a nástroje v kontextu řízení lidských zdrojů, které by vedly ke snížení skrývání znalostí mezi zaměstnanci a podpoře kultury otevřeného sdílení v organizačním prostředí. Hlavní náplní disertační práce je vymezit faktory, které by organizacím umožnily podpořit sdílení znalostí při současné eliminaci chování jedinců při skrývání znalostí. Dílčím cílem je poté zjistit bariéry a přínosy sdílení znalostí v organizacích a vymezit teorie, které vysvětlují chování jedinců při sdílení znalostí. Dále si disertační práce klade za cíl zjistit postoj zaměstnanců ke skrývání znalostí. Dalším dílčím cílem práce je ověřit, jak studenti vybrané vysoké školy z pohledu budoucích zaměstnanců vnímají sdílení znalostí, konkrétně, zda a v jaké míře jsou ochotni své znalosti sdílet během svého studia s předpokladem, že se tyto postoje promítnou následně v jejich pracovním prostředí.

Disertační práce je rozdělena do osmi hlavních kapitol. První kapitola je věnována koncepčnímu rámci a cílům disertační práce. Druhá kapitola se zaměřuje na metodický postup disertační práce včetně popisu realizovaných empirických šetření. Třetí až šestá kapitola práce jsou zaměřeny na systematickou literární rešerši, která shrnuje výstupy čtyř hlavních oblastí, kterými jsou řízení znalostí v kontextu řízení lidských zdrojů, teoretická východiska znalostního managementu, oblast sdílení znalostí v organizacích a v poslední kapitole téma skrývání znalostí v organizacích. Získané výstupy literární rešerše jsou využity k sestavení vlastního modelu faktorů ovlivňujících skrývání znalostí zaměstnanců. Navržený výzkumný model byl testován a verifikován prostřednictvím realizovaných empirických šetření.

Po systematické literární rešerši následuje představení výsledků vlastních empirických výzkumů, a to z pohledu zaměstnanců organizací a studentů vybrané vysoké školy, jakožto budoucích zaměstnanců. Osmá kapitola práce je věnována zhodnocení dosažených výsledků a výstupů. Shrnuje hlavní výsledky disertační práce, její limity a přínosy v teoretické a praktické rovině, jsou zde rovněž definována doporučení pro vedoucí pracovníky z pohledu zaměstnavatele a náměty pro budoucí výzkum.

1 Současný stav problematiky

Intelektuální kapitál je duševní materiál, jež se skládá ze znalostí, informací, duševního vlastnictví a zkušeností, které lze využít k vytvoření bohatství. Je to kolektivní mozková síla nebo soubor užitečných znalostí. Intelektuální kapitál tedy představuje kolektivní znalosti, které jsou obsaženy v personálu, organizačních rutinách a síťových vztazích organizace (Bontis et al. 2000; Kong a Thomson 2009). Dle Baron a Armstronga (2007) se intelektuální kapitál skládá ze tří elementů, kterými jsou: lidský, sociální a organizační kapitál. Lidský kapitál nelze vlastnit, ale pouze pronajmout a znalosti mohou vytvářet pouze jednotlivci, ale nikoli organizace (Edvinsson 1997) a je nedílnou součástí každé organizace. Je tedy nezbytné zabezpečit dostatek kvalitních zaměstnanců, kteří budou odvádět požadované výsledky. Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a ucelený přístup k řízení nejceněnějších aktiv organizace – lidí, kteří v ní pracují a hlavním cílem managementu lidí je dosáhnout požadovaných výsledků organizace (Armstrong a Taylor, 2023), čehož organizace dosahuje prostřednictvím chování a dovedností svých zaměstnanců.

Perspektiva propojení řízení znalostí a lidských zdrojů se tedy jeví jako vysoce integrovaný přístup, který organizacím napomůže zapojit zaměstnance do spolupráce a učení, aby znalosti nezůstaly pouze v hlavách jedinců (Antunes a Pinheiro 2020). V tradičních modelech ekonomické činnosti jsou hlavními výrobními faktory země, práce a kapitál. Jak uvádí Urbancová a Vrabcová (2023, s. 70): *„Ve znalostní ekonomice nelze budovat konkurenční výhodu pouze levnou pracovní silou a efektivním využíváním materiálních a finančních zdrojů, je třeba zapojit i efektivní řízení potenciálu zaměstnanců a jejich znalostí.“* Znalostní ekonomika může pomoci podnikům být efektivnější, dynamičtější a inovativnější. Znalostní ekonomika je tedy založena na znalostech, přičemž nejznámější členění znalostí je na základě (Nonaka 1991), který rozlišuje znalosti na "tacitní" a "explicitní". Koncept tacitních znalostí zahrnuje znalosti, které nejsou artikulované, nejsou snadno viditelné a je obtížné je formalizovat a vyjádřit (Nonaka a Takeuchi 1995). Tacitní znalosti jsou spojeny se smysly, motorickými dovednostmi a intuicí a jsou základem teorie tvorby organizačních znalostí. Explicitní znalosti lze definovat jako objektivní či racionální znalosti, které lze vyjádřit v různých formách, a to slovně, číselně či pomocí vzorců (Cho et al. 2020). Explicitní znalosti jsou něčím formálním a systematickým.

Řízení znalostí má v dnešní ekonomice zásadní význam pro úspěch při budování kapacity lidského kapitálu v téměř každé organizaci (Majeed 2009). Na řízení znalostí se v literatuře a praxi nahlíží ze dvou úhlů pohledu dle Orzano et al. (2008). Jeden pohled řízení znalostí se zaměřuje na řízení informačních nástrojů a zdrojů a zdůrazňuje roli technologie (Gold et al. 2001; Lee et al. 2012). Druhý pohled se zaměřuje na vytváření a udržování příznivého pracovního prostředí a zdůrazňuje především lidské faktory, jako je důvěra lidí, schopnost učit se, sdílení informací (Gold et al. 2001; Lee et al. 2012). Vzhledem k rozsahu zkoumaného tématu je předložená disertační práce zaměřena pouze na vybrané aspekty řízení znalostí v kontextu vybraných oblastí řízení lidských zdrojů. Pro účely dalšího zpracování této disertační práce bude v následujících kapitolách autorka používat pojem řízení znalostí v níže uvedeném významu: *„Řízení znalostí je proces, který zahrnuje činnosti efektivního spravování a využívání organizačních znalostí, které firmě usnadňují vytváření hodnoty, zvyšování výkonnosti a získání strategické výhody na trhu. Řízení znalostí se skládá z činností vytváření, zachycení, organizace, uchování, sdílení a aplikace znalostí“*.

Znalosti se zpočátku nacházejí ve vlastnictví jednotlivců, proto je zásadní, aby organizace vytvářely, implementovaly a udržovaly procesy, které podporují sdílení znalostí a zajistí přenos individuálních znalostí na organizační úroveň (Witherspoon et al., 2013), kde jsou transformovány do ekonomické a konkurenční hodnoty pro organizaci (Ipe, 2003). Dle Arief et al. (2018) je sdílení znalostí popsáno jako proces, kdy jedinec šíří své znalosti mezi ostatní jedince. Může ale docházet i k situacím, kdy zaměstnanci z různých důvodů (osobní, organizační, technologické) nebudou chtít své znalosti sdílet s ostatními. V této souvislosti se poté v odborné literatuře objevuje pojem skrývání znalostí. Skrývání znalostí je podle Connellyho et al. (2012, s. 65) definováno jako: *"záměrný pokus jednotlivce zatajit nebo skrýt znalosti, které si vyžádala jiná osoba"*. Connelly et al. (2012) dále rozlišují mezi následujícími třemi podtypy chování zaměstnanců při skrývání znalostí: vyhýbavé skrývání (angl. evasive hiding), hraní si na hloupého (angl. playing dumb) a racionalizované skrývání (angl. rationalised hiding, Arain et al. 2022).

Literární rešerše v rámci disertační práce sloužila autorce k analýze různých přístupů věnující se řízení znalostí (zejména poté procesu sdílení znalostí) a k identifikaci výzkumné mezery na téma skrývání znalostí v organizacích. Kritická literární rešerše byla východiskem pro hlubší zkoumání faktorů, které oblast skrývání znalostí vymezují. Tyto faktory byly identifikovány pro účely návrhu výzkumného modelu disertační práce

vymezující významné prediktory pro různé formy skrývání znalostí. Jedná se o následující faktory: *skrývání znalostí (vyhýbavé skrývání, hraní si na hloupého a racionalizované skrývání), důvěra, interpersonální konflikt, konflikt úloh, dosahování specifických cílů, altruistické vedení, přátelství na pracovišti, týmové učení a znalostní kultura*. Na základě literární rešerše a analýze sekundárních dat byl autorkou předkládané disertační práce navržen výzkumný model, který byl následně verifikován s ohledem na identifikované prediktory a jejich vliv na závislou proměnnou skrývání znalostí.

2 Cíle, koncepční rámec a metodika disertační práce

Následující kapitola představuje hlavní cíl disertační práce rozdělený do šesti dílčích cílů. K jejich naplnění jsou v další části kapitoly prezentovány výzkumné otázky a představen koncepční rámec výzkumu.

2.1 Cíle práce a výzkumné otázky

Hlavním cílem disertační práce je identifikovat a vyhodnotit faktory ovlivňující postoj zaměstnanců ke sdílení a skrývání znalostí. Dále navrhnout výzkumný model a na tomto modelu ověřit vazby mezi vybranými faktory. Na základě uvedených zjištění navrhnout činnosti a nástroje v kontextu řízení lidských zdrojů, které by vedly ke snížení skrývání znalostí mezi zaměstnanci a podpoře kultury otevřeného sdílení v organizačním prostředí. V rámci naplnění předloženého hlavního cíle bylo nezbytné rozdělit plánovaný výzkum do několika fází, které byly podpořeny stanovením šesti dílčích cílů (DC), sedmi výzkumných otázek (VO) a bylo formulováno sedm hypotéz (H):

DC1: Kriticky zhodnotit teoretický rámec věnující se problematice řízení znalostí v kontextu řízení lidských zdrojů se zaměřením na dimenzi sdílení znalostí a identifikovat výzkumnou mezeru z pohledu literární rešerše.

VO1: *Jaký je vývoj vědeckých prací týkajících se propojení ŘLZ a role znalostí ve výzkumném zájmu napříč vybranými obory a jaké jsou aktuální trendy v oblasti ŘLZ a znalostí v posledních čtyřech desetiletích?*

VO2: *Jaké činnosti ŘLZ podporují sdílení znalostí mezi zaměstnanci?*

DC2: Vymezit aspekty vysvětlující vztah jedince ke skrývání znalostí.

VO3: *Jaké aspekty vedou jedince ke skrývání znalostí?*

DC3: Zjistit bariéry sdílení znalostí v organizacích a univerzitním prostředí v kontextu sekundárních a primárních dat.

VO4: *Jaké existují bariéry a přínosy sdílení znalostí?*

DC4: Zjistit, zda existují statisticky významné rozdíly ve faktorech skrývání znalostí napříč respondenty českých organizací dle vybraných kontrolních kritérií.

VO5: *Existují statisticky významné rozdíly mezi postoji zaměstnanců ke skrývání znalostí podle vybraných kontrolních kritérií?*

DC5: Zjistit postoj studentů vybrané vysoké školy (z pohledu budoucích zaměstnanců) ke sdílení znalostí.

VO6: Jaký je postoj studentů vysokých škol (z pohledu budoucích zaměstnanců) ke sdílení znalostí v rámci studijního ročníku?

DC6: Identifikovat klíčové aspekty, které mají vliv na skrývání znalostí mezi zaměstnanci v organizacích.

VO7: Jaké klíčové aspekty ovlivňují skrývání znalostí u zaměstnanců v českých a slovenských podnicích?

Stanovené výzkumné otázky budou zodpovězeny pomocí metod kvantitativního dotazníkového šetření realizovaných v organizacích v České republice a na Slovensku (ČR a SR), dále pomocí kvantitativního dotazníkového šetření realizovaného mezi studenty EF TUL, šesti polo-strukturovaných hloubkových rozhovorů s majiteli šesti vybraných malých společností v Libereckém kraji a šesti fokusních skupin s vybranými studenty EF TUL.

Na základě formulovaných cílů disertační práce a výzkumných otázek byly stanoveny následující hypotézy:

- ➔ H1: Čím nižší je úroveň altruistického leadershipu, tím vyšší je tendence jedince skrývat znalosti.
- ➔ H2: Čím vyšší je úroveň důvěry mezi zaměstnanci, tím nižší bude tendence jednotlivce skrývat znalosti.
- ➔ H3: Čím vyšší je úroveň znalostní kultury v rámci organizace, tím nižší bude tendence jednotlivce skrývat znalosti.
- ➔ H4: Skrývání znalostí je v menší míře realizováno mezi zaměstnanci malých podniků oproti míře skrývání znalostí zaměstnanců středních a velkých podniků.
- ➔ H5: Skrývání znalostí je v menší míře realizováno mezi zaměstnanci s vyšším vzděláním oproti zaměstnancům s nižším vzděláním.
- ➔ H6: Studenti vysoké školy mají pozitivní postoj ke sdílení znalostí v rámci studijního ročníku.

Dílčí cíle této disertační práce jsou navrženy tak, aby poskytly ucelený a systematický přístup k řešení hlavního cíle disertační práce

2.2 Koncepční a metodický rámec disertační práce

Následující část je věnována metodickému postupu v rámci disertační práce. Disertační práce se skládá z osmi částí. V úvodní části byl stanoven hlavní cíl disertační práce. Dále byla vypracována kritická literární rešerše české a zahraniční odborné literatury

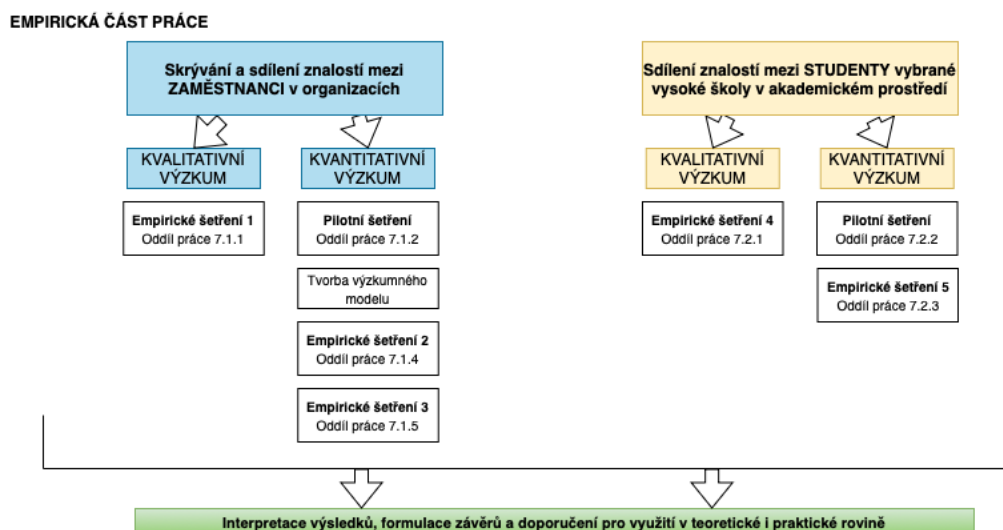
a vědeckých zdrojů v oblasti znalostního managementu, sdílení a skrývání znalostí v organizacích. V rámci literární rešerše byla identifikována výzkumná mezera v oblasti skrývání znalostí zaměstnanců v organizacích, v další části byla následně literární rešerše rozšířena o sběr sekundárních dat. V odborné literatuře bylo zjištěno, že skrývání znalostí může zásadně narušit tok znalostí v rámci organizace, což má potenciálně negativní dopady na její výkon a inovační schopnosti. Význam tohoto tématu vychází z jeho interdisciplinární povahy, zahrnující oblasti, jakými jsou psychologie, management, organizační chování a informační technologie. Výzkum v oblasti skrývání znalostí je v současné době omezený, a to včetně zkoumání problematiky na primárních datech. Během zpracování poznatků z odborné vědecké literatury bylo využito dedukce, tedy autorka postupovala od obecného ke konkrétnímu. Dalšími aplikovanými metodami byly analýza literatury a syntéza, pomocí kterých mohla být identifikována hlavní teoretická východiska výzkumu. Pro získání hlubšího porozumění danému tématu a stanovení výzkumné mezery byla využita komparace získaných poznatků. Kombinace těchto metod autorce umožnila vytvoření teoretického základu pro následující empirickou část disertační práce. Hlavním výstupem rešeršní části práce spočíval v návrhu modelu na podporu kultury otevřeného sdílení znalostí při současném zmírnění chování skrývání znalostí v organizačním prostředí. Výzkum dané problematiky je klíčový pro hlubší porozumění motivací zaměstnanců, identifikaci bariér v procesu sdílení znalostí a pro nastavení procesů, které podporují otevřenou komunikaci a spolupráci v rámci organizace. S ohledem na výše uvedené se disertační práce zabývala nejen tématem skrývání znalostí a testování vlastního výzkumného modelu, ale také tématem sdílení znalostí.

Empirická část disertační práce

Výzkum předkládané disertační práce byl realizován na téma znalostní management v organizacích se zaměřením na sdílení a skrývání znalostí jednotlivců. Pro účely naplnění hlavního cíle práce, dílčích cílů a zodpovězení výzkumných otázek bylo autorkou práce realizováno pět empirických šetření a dvě pilotní dotazníková šetření. Empirická část práce zahrnuje dvě hlavní cílové skupiny, tj. zaměstnance organizací a studenty vybrané vysoké školy.

Pro každou cílovou skupinu byl realizován kvalitativní a kvantitativní výzkum, jež byl rozdělen do několika fází (příprava, realizace, analýza a vyhodnocení poznatků). V empirické části práce jsou vyhodnoceny faktory ovlivňující skrývání znalostí

u zaměstnanců a postoj studentů vysoké školy ke sdílení znalostí. Pro každou cílovou skupinu byl realizován kvalitativní a kvantitativní výzkum, jež byl rozdělen do několika fází (příprava, realizace, analýza a vyhodnocení poznatků). Obecný postup rešeršní části disertační práce znázorňuje Obrázek 1 níže.



Obrázek 1 - Koncepte a metodika empirické části disertační práce

Zdroj: vlastní zpracování

V případě první cílové skupiny, tj. zaměstnanci podniků, bylo uskutečněno jedno kvalitativní šetření (empirické šetření 1), jedno pilotní kvantitativní šetření a dvě cílená kvantitativní šetření (empirické šetření 2 a 3). Empirické šetření 1 bylo realizováno prostřednictvím realizace polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s majiteli či manažery šesti anonymizovaných malých a středních podniků v roce 2021; a to jak osobně, tak online. *Cílem šetření* bylo zmapovat problematiku sdílení znalostí v prostředí malých a středních podniků (MSP) a identifikovat faktory, které ovlivňují sdílení znalostí v MSP. Zjištění v rámci literární rešerše a realizovaných šetření naznačují, že důvěra, vnitřní výhody jedince, altruismus, organizační klima, reciprocita, ocenění či reputace jedince ovlivňují vztah jedince ke sdílení znalostí. Vypracování literární rešerše a realizace hloubkových rozhovorů sloužilo k tvorbě pilotního dotazníku, jež byl zaměřen na přístup organizací k řízení a sdílení znalostí. Pilotní šetření proběhlo v rámci fakultní akce Diskusní stůl na téma „Zelená budoucnost“ dne 22. září 2022 a zúčastnilo se ho 23 respondentů. Empirické šetření 2 (respondenti českých podniků) a empirické šetření 3 (respondenti slovenských podniků) bylo realizováno s cílem verifikovat navržený výzkumný model a vyhodnotit faktory ovlivňující skrytování znalostí a zjistit postoj zaměstnanců v oblasti sdílení a skrytování znalostí. Dotazník v rámci šetření byl

rozdělen na dvě části *první část* obsahovala otázky týkající se řízení a sdílení znalostí z pohledu organizace. *Druhá část dotazníku* byla zaměřena na proces sdílení a skrývání znalostí. Konečný vzorek výzkumu tvořilo 343 respondentů českých podniků a 398 respondentů slovenských podniků, kteří vyplňovali dotazníky od května do prosince 2023. Přičemž 20 českých respondentů a 30 slovenských respondentů odpovědělo pouze na první část dotazníku a zbylí respondenti odpověděli na druhou část dotazníku (skrývání znalostí). Souhrnné informace týkající se sběru primárních dat od českých a slovenských zaměstnanců poskytuje Tabulka 1.

Tabulka 1 - Zdroje primárních dat z hlediska zaměstnanců

Výzkum	Metoda sběru dat	Termín sběru dat	Počet získaných odpovědí
Empirické šetření 1	Hlubkové rozhovory	01, 03 a 05/2021	6
Pilotní dotazníkové šetření	Dotazník	22. 9. 2022	23
Empirické šetření 2 – Česká republika	Dotazník	09 – 12/2023	343
Empirické šetření 3 – Slovensko	Dotazník	05 - 10/2023	398

Zdroj: vlastní zpracování

V případě druhé cílové skupiny, studentů vybrané vysoké školy bylo realizováno jedno kvalitativní šetření (empirické šetření 4), jedno kvantitativní pilotní a jedno cílené kvantitativní šetření (empirické šetření 5). Empirické šetření 4 v podobě fokusních skupin se studenty vybrané vysoké školy realizováno od ledna do května 2021 online prostřednictvím služby Google Meet. *Tento výzkum si kladl za cíl* zmapovat problematiku sdílení znalostí, zejména přístup studentů a jejich vnímání problematiky v univerzitním prostředí. Respondenty byli vybraní studenti Ekonomické fakulty TUL (EF TUL) v celkovém počtu 39 studentů, jež byli náhodně vybráni z vybraných studijních programů. Na toto šetření navazovalo pilotní šetření, kterého se zúčastnilo celkem 81 studentů prvních tří ročníků bakalářského studia na EF TUL a sběr dat byl realizován od dubna do května 2021. Otestováním otázek na výběru respondentů byla ověřena vhodnost kladených formulací pro další výzkumné aktivity. Na základě získané zpětné vazby byly upraveny dvě otázky týkající se nástrojů sdílení znalostí a nástrojů pro online komunikaci. K ověření předpokladů, jež byly stanoveny na základě kvalitativního výzkumu realizovaného prostřednictvím fokusních skupin s vybranými studenty vysoké školy, a k ověření hypotézy H6 bylo realizováno kvantitativní empirické šetření 5. Cílené dotazníkové šetření bylo realizováno mezi studenty EF TUL v červnu roku 2021

a následně také v rámci měsíce září 2021, během kterého byly získávány odpovědi od studentů bakalářského studia a navazujícího studia na EF TUL. Souhrnné informace týkající se sběru primárních dat od studentů vybrané vysoké školy poskytuje Tabulka 2.

Tabulka 2 - Zdroje primárních dat z hlediska studentů vybrané vysoké školy

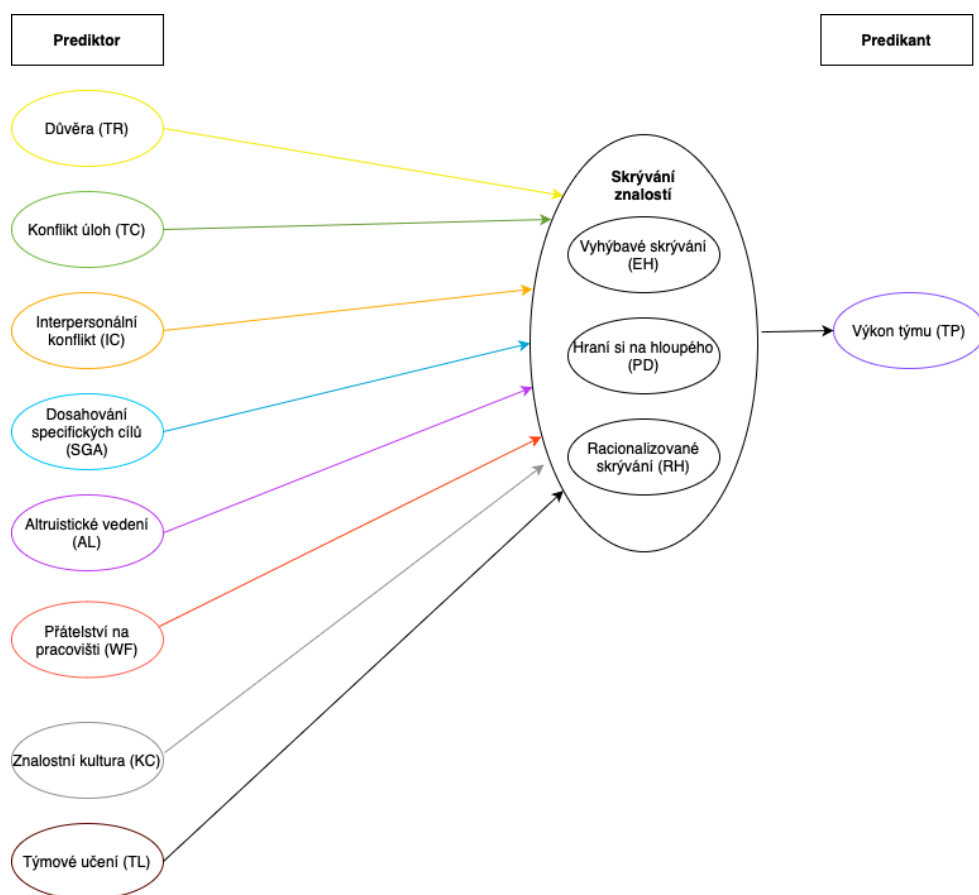
Výzkum	Metoda sběru dat	Termín sběru dat	Počet získaných odpovědí
Empirické šetření 4	Fokusní skupiny	01 - 05/2021	39
Pilotní dotazníkové šetření	Dotazník	04 – 05/2021	81
Empirické šetření 5	Dotazník	06 a 09//2021	378

Zdroj: vlastní zpracování

Následující kapitola je věnována hlavním výsledkům empirických šetření realizovaných s cílem odpovědět na definované výzkumné otázky a otestovat platnost hypotéz, Primární data byla získána v organizacích v České republice a na Slovensku a na vybrané univerzitě v České republice (EF TUL) v období let 2021–2024. Empirická šetření byla realizována z hlediska zaměstnanců organizací a z hlediska budoucích zaměstnanců (tj. z pohledu studentů, budoucích absolventů vybrané vysoké školy).

3 Hlavní výsledky a přínosy práce

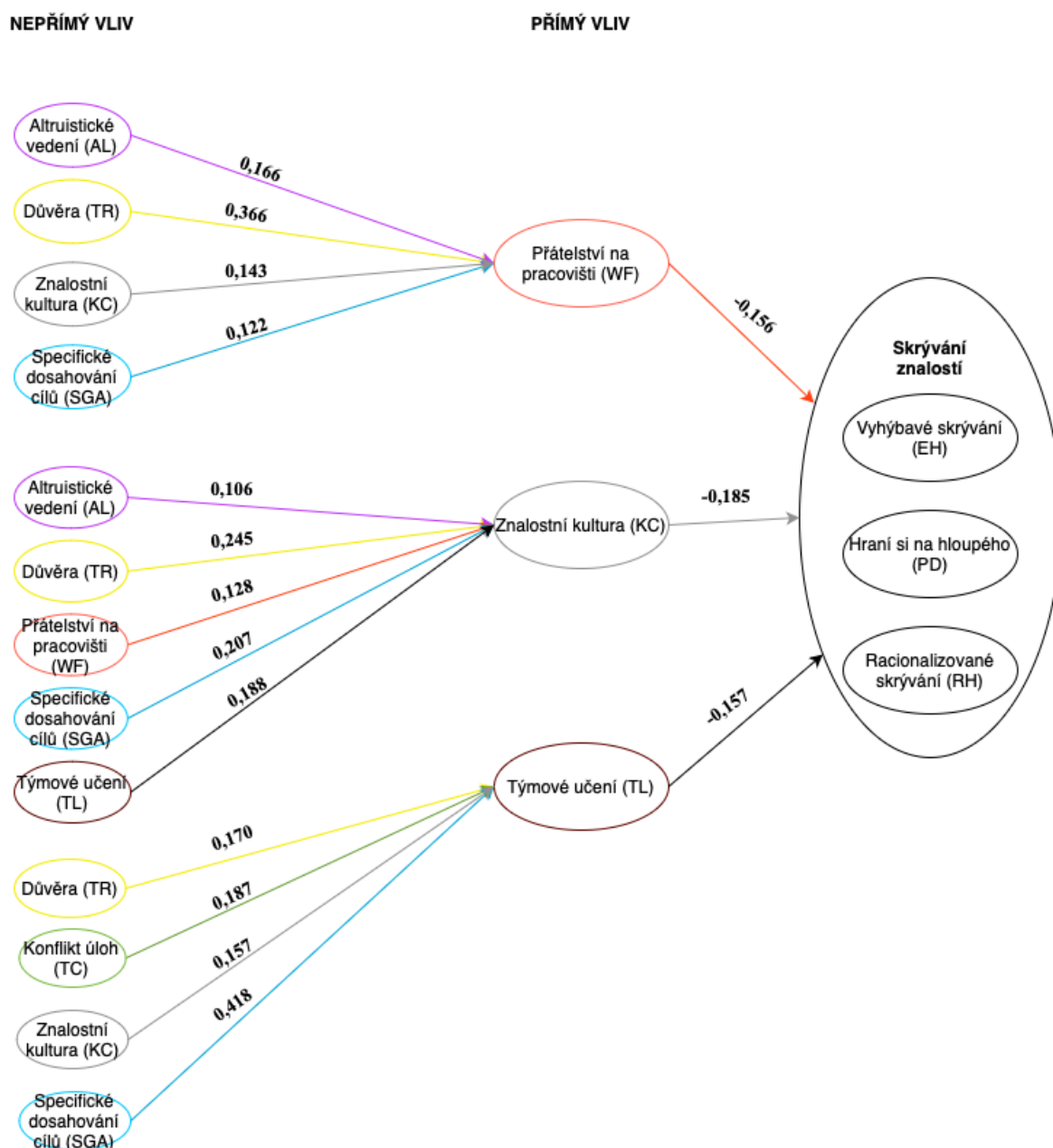
V rámci disertační práce byl vytvořen a verifikován model pro posouzení aspektů, jež mohou mít vliv na skrývání znalostí mezi zaměstnanci organizací. Tvorba modelu byla inspirována modely zahraničních autorů na nové, inovativní téma skrývání znalostí. V rámci přípravy navrženého modelu byla zpracována rozsáhlá literární rešerše, v rámci které bylo analyzováno více jak 130 faktorů, jež zahraniční autoři testovali ve výzkumných modelech na skrývání znalostí. Na základě analýzy faktorů a novosti použitých aspektů (dle citací v databázi Scopus) a teorií vysvětlujících postoj jedince ke sdílení a skrývání znalostí, byl zkonstruován vlastní výzkumný model. Konkrétní vliv vybraných aspektů (*znalostní kultura, přátelství na pracovišti, altruistické vedení, důvěra, konflikt úloh, interpersonální konflikt, konflikt úloh, dosahování specifických cílů, týmové učení a výkonnost týmu*) na skrývání znalostí byl verifikován na datech z českých a slovenských podniků (empirické šetření 2 a 3). Navržený výzkumný model disertační práce znázorňuje Obrázek 2 níže.



Obrázek 2 - Návrh výzkumného modelu disertační práce

Zdroj: vlastní zpracování

K ověření vlivu faktorů na skrývání znalostí posloužil navržený model, který byl verifikován na datech získaných v českých a slovenských podnicích. Z analýzy a vyhodnocení dat v České republice vyplynulo, že znalostní kultura, přátelství na pracovišti a týmové učení mají **přímý negativní vliv** na skrývání znalostí, tedy tyto aspekty snižují tendenci jedince skrývat znalosti. Souhrnné výsledky mnohonásobné regresní analýzy výzkumného modelu v České republice znázorňuje Obrázek 3.



Obrázek 3 - Souhrnné výsledky regresní analýzy výzkumného modelu – testování v České republice

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy a vyhodnocení slovenských dat vyplynulo, že znalostní kultura, týmové učení a konflikt úloh mají přímý negativní vliv na skrývání znalostí a interpersonální konflikt má přímý pozitivní vliv na skrývání znalostí.

Primární data testovaná v navrženém výzkumném modelu potvrdila, že znalostní kultura, přátelství na pracovišti, týmové učení, konflikt úloh, interpersonální konflikt, altruistický leadership a důvěra hrají klíčovou roli při podpoře sdílení znalostí v organizaci, přičemž zdůrazňují význam efektivity týmu a dostatečné vzájemné komunikace. Jak bylo uvedeno v rámci disertační práce, existuje nespočet faktorů, kterou ovlivňují ochotu jednotlivce sdílet své znalosti, dle Ipe (2003) mezi ně patří ochota zaměstnanců sdílet své znalosti v rámci týmové práce, kdy je pro organizace zásadní podporovat a budovat kulturu sdílení znalostí (znalostní kulturu). Znalostní kulturu lze budovat například prostřednictvím mezilidských vztahů. Ty lze rozdělit na formální (vzdělávací činnosti) a neformální (diskuze v kuchyňce, osobní vztahy mezi zaměstnanci – přátelství na pracovišti). Výsledkem spolupráce a komunikace, která přispívá ke společnému porozumění a celkovému kontextu je následně týmové učení, které je součástí znalostní kultury organizace. Právě na podporu týmové práce a celkově na přístup zaměstnanců k různým tématům, nejenom tedy ke sdílení znalostí, má vliv vedení, které funguje jako spojovací kanál v rámci řízení znalostí (Yao et al., 2020; Nonaka a Takeuchi, 1995). Altruistické vedení by tedy mohlo být efektivním způsobem, jak podporovat týmové učení, interakci mezi členy týmu a v neposlední řadě také ochotu sdílet své znalosti. V konečném důsledku by tento způsob vedení mohl být i podpůrným nástrojem, jak se orientovat v současné ekonomice. Pomocí budování důvěry skrze altruistický styl vedení a otevřenou komunikaci (díky nastavené znalostní kultuře a podpoře interakcí včetně týmového učení) lze dále snížit či zcela odstranit osobní bariéry související se sdílením znalostí.

K zodpovězení VO5 byly v rámci vyhodnocení empirického šetření 2 realizovány statistické testy, konkrétně Mann-Whitney U test a Kruskal Wallis test, které ověřovaly, zda mezi skupinami (identifikační otázky) existují statisticky významné rozdíly. V případě faktorů skrývání znalostí (*vyhýbavé skrývání, hraní si na hloupého a racionalizované skrývání*) a dalších zkoumaných faktorů testovaného výzkumného modelu (*faktor znalostní kultura, přátelství na pracovišti, altruistické vedení, důvěra, konflikt úloh, interpersonální konflikt, konflikt úloh, dosahování specifických cílů, týmové učení a výkonnost týmu*) na základě rozdělení respondentů dle pohlaví a typu pracovního úvazku nebyly pozorovány žádné statisticky významné rozdíly. Nicméně,

u zbývajících faktorů modelu (kromě faktorů skrývání znalostí) statistické testy ukazují, že největší podíl statisticky významných rozdílů v odpovědích napříč prediktory skrývání znalostí byly pozorovány mezi respondenty dle úrovně pracovní pozice, velikosti organizace a úrovně vzdělání.

Pro potřeby disertační práce a s ohledem na zaměření výzkumu bude v rámci následující podkapitoly ověřena platnost hypotézy H6: *Jaký je postoj studentů vysokých škol (z pohledu budoucích zaměstnanců) ke sdílení znalostí v rámci studijního ročníku?* V rámci realizovaného empirického šetření 5 bylo zjištěno, že více jak 60 % studentů vyjádřilo, že jsou ochotni sdílet znalosti s ostatními v rámci ročníku a 66 % studentů se domnívá, že sdílení znalostí buduje silnější vztahy mezi studenty v rámci ročníku. Dále z šetření vyplývá, že studenti pociťují poměrně silné vztahy se studenty ve své skupině (souhlasné odpovědi volilo necelých 50 % respondentů) a studenti také vyjádřili poměrně silnou preferenci skupinové práce (téměř 60 respondentů), v rámci, které jsou ochotni sdílet znalosti s ostatními. Z pohledu individuálních preferencí jsou studenti ochotni sdílet znalosti se svými spolužáky, aniž by za to něco očekávali (necelých 65 % respondentů). Více jak polovina respondentů dále uvedla, že obvykle sdílí znalosti v rámci studijního ročníku a více jak 70 % studentů poté uvedlo, že obvykle sdílí znalosti v rámci studijní skupiny. Testováním hypotézy H6 prostřednictvím korelace mezi pocitem sounáležitosti v rámci ročníku a ochotou studenta sdílet znalosti v rámci ročníku byla identifikována velmi nízká pozitivní korelace. Tento výsledek ukazuje, že čím silnější má student pocit sounáležitosti se svým ročníkem, tím více je ochoten sdílet znalosti s ostatními, i když je tato tendence slabá. Výsledek naznačuje že ačkoli studenti, kteří se cítí více propojeni se svým ročníkem, mají o něco větší tendenci sdílet své znalosti, nicméně tento pocit sounáležitosti není hlavním nebo silným faktorem ovlivňujícím jejich ochotu ke sdílení znalostí. Obecně lze konstatovat, že studenti jsou ochotni sdílet, přičemž jejich ochota sdílet své znalosti je vyšší v rámci menší studijní skupiny, kde byla identifikována střední pozitivní korelace mezi zmíněnými proměnnými. Souhrnné výsledky testovaných hypotéz disertační práce jsou znázorněny na Obrázku 4.

H1: „Čím vyšší je úroveň altruistického vedení v rámci organizace, tím nižší bude tendence jednotlivce skrývat znalosti.“

•Hypotéza H1 je nezamítnuta/byla podpořena.

H2: „Čím vyšší je úroveň důvěry v rámci organizace, tím nižší bude tendence jednotlivce skrývat znalosti.“

•Hypotéza H2 je nezamítnuta/byla podpořena.

H3: „Čím vyšší je úroveň znalostní kultury v rámci organizace, tím nižší bude tendence jednotlivce skrývat znalosti.“

•Hypotéza H3 je nezamítnuta/byla podpořena.

H4: „Skrývání znalostí je v menší míře realizováno mezi zaměstnanci malých podniků oproti míře skrývání znalostí zaměstnanců středních a velkých podniků.“

•Hypotéza H4 je zamítnuta/nebyla podpořena.

H5: „Skrývání znalostí je v menší míře realizováno mezi zaměstnanci s vyšším vzděláním oproti zaměstnancům s nižším vzděláním.“

•Hypotéza H5 je zamítnuta/nebyla podpořena.

Obrázek 4 - Testování statistických hypotéz H1, H2, H3, H4 a H5

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním přínosem disertační práce v rámci teoretického poznání je významné rozšíření poznatků v oblasti sdílení a skrývání znalostí s ohledem na činnosti řízení lidských zdrojů s cílem podpořit kulturu otevřeného sdílení znalostí v organizacích. V rámci disertační práce bylo zjištěno, že téma je v literatuře zkoumáno pouze omezeně, v české literatuře zcela chybí vymezení terminologie a primární výzkumy věnující se problematice skrývání znalostí. V zahraniční literatuře je téma doposud řešeno pouze omezeně s ohledem na novost zkoumaného tématu. Za hlavní přínos této kapitoly lze považovat velmi podrobnou shrnující rešerši věnující se přehledu autorů v oblasti skrývání znalostí a identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících chování jedinců při skrývání znalostí a vymezení terminologie skrývání znalostí v českém jazyce.

Praktické přínosy empirických šetření lze shrnout v následujících doporučeních pro zaměstnavatele:

- **Budování znalostní kultury:** Organizace by měly aktivně podporovat a rozvíjet znalostní kulturu např. prostřednictvím kontinuálního a systematického vzdělávání svých zaměstnanců. Systematické vzdělávání a rozvoj umožňují zaměstnancům získávat aktuální znalosti a sdílet své znalosti se spolupracovníky, což pomáhá vytváření pracovního prostředí, kde je sdílení znalostí a informací

běžnou praxí. To v konečném důsledku přispívá k budování znalostní kultury a eliminaci skrývání znalostí.

- **Podpora příznivých vztahů na pracovišti:** Výsledky verifikace modelu poukazují na silný vztah mezi týmovým učením a kulturou znalostí. Týmy jsou pro sdílení znalostí klíčové a manažeři by měli věnovat svou pozornost podpoře vzájemné a otevřené komunikace mezi zaměstnanci. Tato podpora může být realizována například prostřednictvím neformálního sdílení znalostí formou osobních setkání či diskusí.
- **Prvky altruistického vedení:** Výsledky dále naznačují, že altruistické vedení má přímý vliv na týmové učení, a tedy i na znalostní kulturu v organizacích. Vedoucí pracovníci s altruistickými rysy tedy pozitivně ovlivňují týmové učení, což se projevuje vyšší úrovní znalostní kultury a v důsledku nižší úrovní skrývání znalostí u jedinců.
- **Řízení znalostí prostřednictvím role řízení lidských zdrojů:** Oddělení lidských zdrojů by mělo hrát klíčovou roli v podpoře znalostní kultury prostřednictvím náboru správných zaměstnanců, jejich motivace, systematického vzdělávání a rozvoje kariéry, které jsou v souladu se strategiemi řízení znalostí.

Výše zmíněné činnosti a přístupy lze v širším kontextu podpořit činnostmi řízení lidských zdrojů zaměřených na podporu řízení znalostí. Je všeobecně známo, že organizace jsou závislé na svých zaměstnancích, jinými slovy na znalostech a dovednostech svých zaměstnanců, a právě řízení lidských zdrojů je neoddělitelnou součástí vedoucích pracovníků ve spolupráci s personálním útvarům. V rámci literární rešerše byly identifikovány činnosti ŘLZ, které podporují řízení znalostí v organizacích a patří mezi ně: selektivní získávání a nábor zaměstnanců, design pracovních míst, motivace zaměstnance, systém odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení profesní dráhy zaměstnance.

Organizace by tedy svou pozornost měly věnovat získávání a náboru zaměstnanců s dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi, které jsou klíčové pro danou organizaci a v důsledku budovat silnou znalostní základnu již od počátku. S čímž úzce souvisí design pracovních míst, který by měl prostřednictvím definovaných rolí a kompetencí zajistit nábor těch správných zaměstnanců. Dalším důležitým bodem je vytvářet motivující prostředí, v rámci, kterého se zaměstnanci budou chtít zapojovat do procesů řízení znalostí, což může být podpořeno systémem odměňování, podporou spolupráce,

mezilidských interakcí a také vzděláváním a rozvojem. Je totiž důležité, aby zaměstnanci vnímali příležitosti ke svému rozvoji a také celkovému kariérnímu růstu, což organizaci pomáhá udržet si a interně rozvíjet zaměstnance s požadovanými vlastnostmi a znalostmi. Všechny zmíněné činnosti ŘLZ by měly být vykonávány s cílem zvýšit angažovanost svých zaměstnanců, což následně povede k požadovanému chování v rámci řízení znalostí.

Závěr

Předkládaná disertační práce se věnovala řízení znalostí v kontextu řízení lidských zdrojů s důrazem na sdílení a skrývání znalostí na základě provedené systematické literární rešerše a realizaci pěti empirických šetření, která se skládala z kvalitativního a kvantitativního primárního výzkumu. Hlavním cílem disertační práce bylo prozkoumat faktory ovlivňující postoj zaměstnanců ke sdílení a skrývání znalostí; ověřit navržený výzkumný model, který zkoumal vazby mezi vybranými faktory a na základě uvedených zjištění navrhnout činnosti a nástroje v kontextu řízení lidských zdrojů, které by v organizacích měly podpořit kulturu otevřeného sdílení. Dílčím cílem práce bylo zjistit bariéry a přínosy sdílení znalostí v organizacích a vymezit faktory ovlivňující sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Dále si disertační práce kladla za cíl zjistit postoj zaměstnanců ke skrývání znalostí a ověřit, jak studenti vysokých škol z pohledu budoucích zaměstnanců vnímají sdílení znalostí. Za účelem naplnění vytyčených cílů disertační práce bylo autorkou formulováno šest výzkumných otázek a šest hypotéz.

Disertační práce byla rozdělena do osmi hlavních kapitol. První kapitola seznámila čtenáře s koncepčním rámcem a cíli disertační práce, v rámci kapitoly byly dále definovány výzkumné otázky a hypotézy. Ve druhé kapitole byl následně představen základní koncepční a metodický rámec práce. Třetí až šestá kapitola práce byly zaměřeny na systematickou literární rešerši, ve které byly představeny hlavní termíny, koncepty, teorie a trendy zkoumaného tématu. Systematická literární rešerše shrnovala výstupy čtyř hlavních oblastí, kterými byly řízení znalostí v kontextu řízení lidských zdrojů, teoretická východiska znalostního managementu, sdílení znalostí v organizacích a následně skrývání znalostí v organizacích. Získané výstupy literární rešerše posloužily k sestavení vlastního modelu na skrývání znalostí, jež obsahoval vybrané faktory ovlivňující postoj jedince ke zmíněnému chování. Navržený výzkumný model byl následně testován a verifikován prostřednictvím realizovaných empirických šetření.

Po systematické literární rešerši následovalo představení vlastních empirických výzkumů, které byly realizovány z pohledu zaměstnanců organizací a studentů vybrané vysoké školy, jakožto budoucích zaměstnanců. První část empirických šetření zkoumala proces sdílení a skrývání zaměstnanců v organizacích, kdy byl nejprve realizován kvalitativní výzkum v podobě šesti hloubkových rozhovorů, na který navazovalo pilotní dotazníkové šetření. Po pilotním šetření následoval empirický výzkum s cílem zmapovat současnou situaci v oblasti sdílení a skrývání znalostí z pohledu zaměstnanců

a manažerů českých a slovenských podniků. Z analýzy a vyhodnocení dat v České republice vyplynulo, že znalostní kultura, přátelství na pracovišti a týmové učení mají přímý negativní vliv na skrývání znalostí, tedy tyto aspekty snižují tendenci jedince skrývat znalosti. Nebyl potvrzen předpoklad, že by bylo skrývání znalostí realizováno v menší míře mezi zaměstnanci malých podniků oproti skrývání znalostí mezi zaměstnanci středních a velkých podniků a také, že by se chování jedince při skrývání znalostí lišilo dle úrovně vzdělání. Z analýzy a vyhodnocení slovenských dat vyplynulo, že znalostní kultura, týmové učení a konflikt úloh mají přímý negativní vliv na skrývání znalostí a interpersonální konflikt má přímý pozitivní vliv na skrývání znalostí.

Druhá část empirických šetření zkoumala postoj studentů vybrané vysoké školy (EF TUL) ke sdílení znalostí. Nejprve byl realizován kvalitativní výzkum prostřednictvím realizace fokusních skupin, který si kladl za cíl zmapovat problematiku sdílení znalostí, zejména přístup studentů a jejich vnímání problematiky v univerzitním prostředí. Respondenty byli vybraní studenti Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. Následně bylo realizováno pilotní šetření, na které navazovalo cílené dotazníkové šetření s cílem ověřit výzkumnou hypotézu, která byla potvrzena a na tomto základě lze konstatovat, že studenti vysoké školy mají pozitivní postoj ke sdílení znalostí v rámci studijního ročníku. Podobná skutečnost byla zjištěna i v případě studijní skupiny.

Poslední kapitola práce byla věnována zhodnocení dosažených výsledků a výstupů. Kapitola shrnovala hlavní výsledky disertační práce, její limity a přínosy v teoretické a praktické rovině. Disertační práce přináší významný teoretický i praktický přínos v oblasti znalostního managementu, konkrétně v oblasti sdílení a skrývání znalostí v organizacích. Z dosažených výsledků vyplývá, že kultivace znalostní kultury, podpora týmového učení, přátelství na pracovišti, důvěry a altruistického vedení spolu s omezením konfliktů na pracovišti pomáhají ke snížení tendence jedince skrývat své znalosti.

Seznam literatury

ARAIN, G.A., I. HAMEED, A.K. KHAN, A.D. STROLOGO a A. DHIR, 2022. How and when do employees hide knowledge from co-workers? *Journal of Knowledge Management* [online]. 26(7), 1789–1806. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/JKM-03-2021-0185

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2023. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. B.m.: Kogan Page Publishers. ISBN 978-1-398-60664-7.

BONTIS, Nick, William CHUA CHONG KEOW a Stanley RICHARDSON, 2000. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital* [online]. 1(1), 85–100. ISSN 1469-1930. Dostupné z: doi:10.1108/14691930010324188

EDVINSSON, Leif, 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. B.m.: HarperCollins. ISBN 978-0-88730-841-3.

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. Dostupné z: doi:10.1080/07421222.2001.11045669

CHO, Selina, Jassim HAPPA a Sadie CREESE, 2020. Capturing Tacit Knowledge in Security Operation Centres. *IEEE Access* [online]. 1–1. Dostupné z: doi:10.1109/ACCESS.2020.2976076

KONG, Eric a S Bruce THOMSON, 2009. An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices. *Knowledge Management Research & Practice* [online]. 7(4), 356–364. ISSN 1477-8246. Dostupné z: doi:10.1057/kmrp.2009.27

LEE, Sangjae, Byung KIM a Hoyal KIM, 2012. An Integrated View of Knowledge Management for Performance. *Journal of Knowledge Management* [online]. 16. Dostupné z: doi:10.1108/13673271211218807

MAJEED, Zahid, 2009. A review of HR practices in knowledge-intensive firms and MNEs: 2000-2006. *Journal of European Industrial Training* [online]. 33(5), 439–456. ISSN 0309-0590. Dostupné z: doi:10.1108/03090590910966580

NONAKA, Ikujiro, 1991. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review* [online]. 85, 162–+. Dostupné z: doi:10.1016/B978-0-7506-7009-8.50016-1

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

ORZANO, A., C.R. MCINERNEY, D. SCHARF, A.F. TALLIA a B.F. CRABTREE, 2008. A knowledge management model: Implications for enhancing quality in health care. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* [online]. 59(3), 489–505. ISSN 1532-2890. Dostupné z: doi:10.1002/asi.20763

URBANCOVÁ, Hana a Vrabcová VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-3675-9.

Seznam publikací autorky

1	Discovering Trends and Journeys in Knowledge-Based Human Resource Management: Big Data Smart Literature Review Based on Machine Learning Approach			
	(JI) IEEE Access	SJR (2023): 0,96 (Q1) IF (2023): 3,7 (Q2)	2023	Podíl: 25 %
FALÁT, Lukáš, Tereza MICHALOVÁ, PETER MADŽIK a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2023. Discovering Trends and Journeys in Knowledge-Based Human Resource Management: Big Data Smart Literature Review Based on Machine Learning Approach. <i>IEEE Access</i> . USA, IEEE-INST ELECTRICAL ELECTRONICS ENGINEERS INC., č. 11, s. 95567-95583. ISSN: 2169-3536. doi: 10.1109/ACCESS.2023.3296140				
2	Challenges and Opportunities in Knowledge Management in the Concept of Industry 5.0			
	(D) Liberec Economic Forum 2023		2023	Podíl: 50 %
MICHALOVÁ, Tereza a Jakub SIEBER, 2023. Challenges and Opportunities in Knowledge Management in the Concept of Industry 5.0. <i>Liberec Economic Forum 2021</i> . Liberec: Technical University of Liberec, s. 358-366. Dostupné z: https://doi.org/10.1080/15228916.2023.2276541 .				
3	Epistemological Approach to Knowledge Sharing Issues at Universities in the COVID-19 Pandemic: Altruism and Social Exchange Theory Context			
	(JI) Filosofija, Sociologija	SJR (2023): 0,219 (Q2) IF (2023): 0,3 (Q4)	2023	Podíl: 50 %
MICHALOVÁ, Tereza a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2023. Epistemological Approach to Knowledge Sharing Issues at Universities in the COVID-19 Pandemic: Altruism and Social Exchange Theory Context. <i>VILNIUS, Lithuanian Acad Sciences</i> , roč. 34, č. 1, s. 94-106, ISSN: 0235-7186. Dostupné z doi: https://doi.org/10.6001/fil-soc.2023.34.1.12				
4	Knowledge Sharing among University Students: Current Practice and Perspectives			
	(D) Hradec Economic Days 2023		2023	Podíl: 33,3 %
MICHALOVÁ, Tereza, Vladimíra HOVORKOVÁ VALENTOVÁ a Kateřina MARŠÍKOVÁ. Knowledge Sharing among University Students: Current Practice and Perspectives. <i>Hradec Economic Days</i> . Hradec Králové, University of Hradec Králové, s. 459 – 470. ISBN 978-80-7435-901-9, ISSN 2464-6067				
5	SECI Knowledge Model and Opportunities of Engaging Business Intelligence by Maturity Level: Case Study at Selected Businesses in the Czech Republic			
	(JI) Journal of Intelligence Studies in Business	SJR (2023): 0,174 (Q4)	2023	Podíl: 50 %
KAŠPAROVÁ, Petra a Tereza MICHALOVÁ, 2023. SECI Knowledge Model and Opportunities of Engaging Business Intelligence by Maturity Level: Case Study at Selected Businesses in the Czech Republic. <i>Journal of Intelligence Studies in</i>				

Business. University of Latvia, roč. 13, č. 2, s. 6-24. ISSN: 2001-015X. DOI: https://doi.org/10.37380/jisib.v13i2.1080			
6	Importance of Knowledge Management in Covid-19 Pandemic: A case of Small and Medium-Sized Enterprises		
	(C) Challenges in Economic Policy, Business, and Management in the COVID-19 Era	2021	Podíl: 50 %
MICHALOVÁ Tereza a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2021. Importance of Knowledge Management in Covid-19 Pandemic: A case of Small and Medium-Sized Enterprises. <i>Challenges in Economic Policy, Business, and Management in the COVID-19 Era</i> . 'Cognitione' Foundation for the Dissemination of Knowledge and Science, Poland, s. 79-108. ISBN: 978-83-61597-80-3			
7	Knowledge Sharing as an Important Factor for Decision-making in SMEs		
	(D) 3rd International conference on Decision making for Small and Medium-Sized Enterprises	2021	Podíl: 50 %
MICHALOVÁ Tereza a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2021. Knowledge Sharing as an Important Factor for Decision-making in SMEs. <i>3rd International conference on Decision making for Small and Medium-Sized Enterprises</i> . Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná, s. 231-240. ISBN: 978-80-7510-456-4			
8	Knowledge Sharing Behaviour among University Students during Covid-19 Pandemic		
	(D) Liberec Economic Forum 2021	2021	Podíl: 50 %
MICHALOVÁ Tereza a Vladimíra HOVORKOVÁ VALENTOVÁ Knowledge Sharing Behaviour among University Students during Covid-19 Pandemic. <i>Liberec Economic Forum 2021</i> . Liberec, Technical University of Liberec, s. 365-374. ISBN: 978-80-7494-578-6			

Přijato k publikování:

9	Perception and definition of artistic craft within cultural and creative industries based on the qualitative data analysis		
	(JI) Creativity Studies	SJR (2023): 0,293 (Q3)	2024 Podíl: 33,3 %
RYDVALOVÁ Petra, Tereza MICHALOVÁ a Lucrezia ŠKALOUDOVÁ PUCHMAJEROVÁ			

V recenzním řízení (2. revize článku – minor revision):

10	Role of Leadership in Knowledge Hiding: From Altruism to Knowledge Cultivation through Team Learning		
	(JI) Journal of Innovation and Knowledge	SJR (2023): 3,372 (Q1) IF (2023): 14,6 (Q1)	2024 Podíl: 25 %
MICHALOVÁ Tereza, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Lukáš FALÁT a Peter MADZÍK.			

Seznam citací na publikace autorky

Citovaná publikace: FALÁT, Lukáš, Tereza MICHALOVÁ, PETER MADZÍK a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2023. Discovering Trends and Journeys in Knowledge-Based Human Resource Management: Big Data Smart Literature Review Based on Machine Learning Approach. *IEEE Access*. USA, IEEE-INST ELECTRICAL ELECTRONICS ENGINEERS INC., č. 11, s. 95567-95583. ISSN: 2169-3536. doi: 10.1109/ACCESS.2023.3296140

Rok	Autoři	Název článku	Údaje o zdroji
2024	Rodríguez, P., García Pineda, V., Moreno-López, G., Garces Giraldo, L., León, A., Bermeo Giraldo, M., Benjumea Arias, M.	Integración de Big Data y Machine Learning: Análisis de brechas y tendencias investigativas	RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação
2024	Nguyen T.-T., Dao T.-K., Nguyen V.-T.	Integrating Knowledge-Based Approaches for Predictive Socioeconomic Indicator Analysis	Journal of Information Hiding and Multimedia Signal Processing
2023	Devinprasad, S., Madhumithaa, N., Walter Vikas, I., Yadav, A., Manoharan, G.	The Machine Learning-Based Task Automation Framework for Human Resource Management in MNC Companies	Engineering Proceedings, https://www.mdpi.com/2673-4591/59/1/63

Citovaná publikace: MICHALOVÁ, Tereza a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2023. Epistemological Approach to Knowledge Sharing Issues at Universities in the COVID-19 Pandemic: Altruism and Social Exchange Theory Context. *VILNIUS, Lithuanian Acad Sciences*, roč. 34, č. 1, s. 94-106, ISSN: 0235-7186. Dostupné z doi: <https://doi.org/10.6001/fil-soc.2023.34.1.12>

Rok	Autoři	Název článku	Údaje o zdroji
2023	Kehinde Opele, J.	The Information Technologist	International Journal of Information and Communication Technology
2023	Kenny, B. & O'Connor, D., Sugden, E., Tang, C., Tannous, C., Thyer, E.	Engaging Industry in Health Professions' Education: Benefits and Challenges	International Journal of Environmental Research and Public Health
2023	Schinello, S.	Philosophical Reflections on Technology, Politics and Communication in an Ever- changing World	Filosofija, Sociologija

Strukturovaný profesní životopis disertantky

Vzdělání

2020–doposud	<i>Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta</i> doktorský studijní program, obor Řízení a ekonomika podniku
2018 – 2020	<i>Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta</i> navazující studium, obor Podniková ekonomika
2015 – 2018	<i>Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta</i> Bakalářské studium, obor Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Zahraniční výjezdy

-
- 04/2024, Hochschule Zittau/Görlitz (Německo), Blended Intensive Programme
 - 03-06/2023, University of Milan (Itálie), Katedra ekonomie, managementu a kvantitativních metod
 - 03/2019, Univerzita aplikovaných sociálních věd v Klaipėdė (Litva), mezinárodní intenzivní výukový týden v rámci projektu SHARPEN

Pedagogické zkušenosti

9/2020–doposud

Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta

Vedení seminářů k předmětům: Úvod do managementu (v češtině), Personální management (v češtině), Human Resource Management (v angličtině)

Výzkumné a vzdělávací projekty

2024 – 2026	Projekt Interreg - Mezinárodní trh práce pro budoucí absolventy vysokých škol v Euroregionu Nisa - spoluřešitelka
2023 – 2024	Projekt NPO – Nové možnosti rozvoje a vzdělání na Technické univerzitě v Liberci – A3 – Odborný pedagogický pracovník na virtuální mobility
2023 – 2024	Projekt NPO – Nové možnosti rozvoje a vzdělání na Technické univerzitě v Liberci – A2 – Koordinátor praxe pro nový studijní obor
2024	Projekt SGS Subjektivní rizika, bariéry a prediktory spojené s digitalizací procesů – Spoluřešitelka
2024	Blended Intensive Programme na téma "Talent Scarcity: Challenges in HR Management Amidst a Shortfall of Skills/Professionals" - Spoluorganizátorka

2021 – 2023	Projekt EEA Grants EHP-CZ-ICP-3-011 – Spolupráce s norskou univerzitou NTNU – Hlavní řešitelka
2023	Projekt SGS – Znalostní management v organizacích – Hlavní řešitelka
2023	Blended Intensive Programme na téma HRM in a Digital World: Opportunities and Challenges - Spoluorganizátorka
2022	Projekt SGS – Znalostní management se zaměřením na proces sdílení znalostí v prostředí MSP – Hlavní řešitelka
2021	Projekt SGS – Knowledge sharing jako důležitý faktor v rámci přípravy na kariéru a během profesní kariéry – Hlavní řešitelka
2019	SHARPEN – účast v mezinárodním projektu na řízení lidských zdrojů v MSP

Pracovní zkušenosti

11/2022 – doposud	<i>Ekonomická fakulta TUL - Asistentka</i>
Vedení seminářů v českém a anglickém jazyce, publikační a výzkumná činnost v oblasti znalostního managementu, vedení závěrečných prací.	
09/2020 - doposud	<i>Kariérové centrum TUL</i>
Koordinátorka kariérního portálu JobTUL, spoluorganizace kariérního veletrhu, komunikace se zaměstnavateli a studenty, interní a externí komunikace kariérního centra.	
06/2021 – 05/2022	<i>Knorr-Bremse Business Services Europe – HR Admin support</i>
Komunikace s kandidáty o zaměstnání, hiring managery a personálními agenturami, projektová činnost.	
09/2020 – 03/2021	<i>Lipo.Ink - Associate</i>
Podpora business developmentu v MSP, recepční.	
11/2019 – 06/2020	<i>Knorr-Bremse – Finanční oddělení</i>
Účtování pokladních dokladů v IS SAP.	
06/2019 – 09/2019	<i>Karned Tools – HR asistentka</i>
Příprava pracovních- právních dokumentů, zodpovědnost za agendu pracovních- lékařských prohlídek.	

Jazykové znalosti

Angličtina: aktivní znalost (C1)

Ruský jazyk (A2)