BEST PRACTICES FIREM A JEJICH TRANSFER

Ing. Jena Švarcová, Ph.D.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Mostní 5139, 760 01

Abstrakt

Učící se organizace a firmy postavené na znalostech jako základna znalostní ekonomiky jsou výzvami začátku 21. století. Nové paradigma přináší řadu nových otázek a úkolů. Hovoříme o lidském kapitálu firmy a jeho rozvoji, ale kdo je vlastníkem tohoto kapitálu – firma, její zaměstnanci, či hovoříme o jisté formě sdílení? Jak můžeme efektivně využívat a rozvíjet lidský kapitál firmy aniž bychom nalezli hranice a pravidla rozvoje zaměstnance firmy jako jednotlivce a učením firmy jako celku? Tento článek se zaměřuje na problematiku rozvoje znalostního kapitálu firem formou sdílení best practices jednotlivců, skupin, firem, regionů apod. Článek popisuje výsledky terénního šetření, které proběhlo v rámci projektu OP RLZ 0207, a hledá odpovědi na otázky, za jakých podmínek jsou firmy ochotné sdílet své free knowledge ve formě best practices a jaké jsou preference zaměstnanců firem při přebírání těchto chytrých praktik a jejich aktivním využívání.

Klíčová slova

Učící se organizace, best practices firem, sdílení znalostí

1 Úvod

Tento článek se zabývá analýzou transferu znalostí v ekonomických a dalších procesech. Klade si za cíl definovat strukturu znalostí se zaměřením na tzv. best practices firem a formy jejich přenosu směřující ke zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti firem ČR. Tento výzkum byl podpořen grantem ESF pro projekt OP RLZ 0207, jehož řešitelem je Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a její partner VUT v Brně.

V tomto kontextu je potřeba vyrovnat se z řadou teoretických otázek. První z nich je vymezení samotného pojmu znalostí, druhou pak je ekonomický rozměr tohoto pojmu, protože neprokážeme-li ekonomický základ a souvislosti znalostí, jen těžko budeme dokládat jejich vliv na ekonomiku. Březinová (2003) při analýze Marshallovy metody neoklasické analýzy zdůrazňuje členění úspor spojených s rostoucí výrobou do dvou typů: vnější pro firmu a vnitřní pro firmu. Vnější úspory jsou definovány jako „závislé na obecném vývoji odvětví“ a vnitřní úspory jako úspory závislé na organizaci a efektivnosti řízení uvnitř jednotlivých firem. Marshall uvádí následující vnější úspory z aglomerace firem v daném místě: lepší informace a schopnosti, dostupnost kvalifikované práce, úspory z použití specializovaných strojů (růst podpůrných a pomocných odvětví). Tento výčet předjímá obrovský význam informací, znalostí a schopností včetně konceptu rozvoje kvalifikované pracovní síly, tak jak jej akcentuje také Lisabonský summit. Rozvoj a využívání informačních technologií je toho logickým důsledkem i předpokladem. Transfer best practices firem ve formě jistého free knowledge se takto jeví jako nedílná součást vnějších úspor, které podmiňují konkurenceschopnost dané ekonomiky jako celku i firem jako samostatných subjektů. Aktivním využíváním best practices dochází k zvyšování efektivnosti hospodaření uvnitř firmy a vnitřním úsporám. Tento proces transferu best practices ovšem předpokládá určení podmínek transferu a možných bariér jak na straně zdroje znalostí, tak na straně příjemce znalostí. V rámci výzkumu byly využívány jak metody sběru, analýzy a vyhodnocování sekundárních zdrojů informací, tak byl proveden primární výzkum mezi malými a středními firmami ČR a jejich zaměstnanci.

2 Znalosti ve firemní sféře se zaměřením na best practices

2.1 Znalost jako kategorie

Pojem znalosti je dnes velmi frekventovaný, ovšem jeho teoretické vymezení ještě zdaleka nepokrylo všechny aspekty a souvislosti. Sklenák (2001) říká: „Pojmy data a informace jsou hojně rozšířené, ale jejich využívání (ve smyslu přesnosti jejich významu) je velmi volné a spíše intuitivní. Uvedenou dvojici pojmů ještě doplňuje pojem znalost, který se používá v souvislosti s umělou inteligencí". Souvislost pojmu znalost s umělou inteligencí je ovšem pouze jedním, byť významným aspektem. Cejpek (1998) k této problematice přistupuje nepoměrně zevrubněji a přidává pojem osobnostní fond, kde vidí velmi úzkou souvislost se znalostmi jednotlivce.

Rozpracováním pojmu znalost se zabývali Vymětal, Diačiková a Váchová (2006), kdy znalost definují:

Znalost = informace + x kde x je souhrn předchozích znalostí, dovedností, zkušeností, mentálních modelů apod.

Vymětal, Diačiková, Váchová se zabývají již také problematikou vlastnictví informací a znalostí, které je nutnou podmínkou pro určení možných ekonomických vztahů. Z tabulky, kterou uvádějí na straně 211 vyplývá, že informace je považována za vlastnictvím organizace, znalosti jsou vlastnictvím jednotlivce. Vymětal, Diačiková, Váchová používají rozdělení znalostí:

- Explicitní znalosti (kodifikované, strukturované),
- Implicitní znalosti (tacitní – nevyslovitelné, skryté, tiché, mlčenlivé, nestrukturované).

Osvětlení pojmu znalosti v jejím ekonomickém rozměru napomáhá také dnes již poměrně široce používaný pojem „znalostní kapitál", který implicitně pracuje s možností vyjádření hodnoty a ceny takového kapitálu. I zde však musíme jít hlouběji do podstaty pojmu, abychom mohli poctivě oddělit vlastnické vztahy. Vymětal, Diačiková, Váchová zde hovoří o tom, že intelektuální kapitál je primárně vlastnictvím jednotlivců v organizaci, a teprve v kombinaci se schopností a vůlí těchto zaměstnanců tento kapitál aktivně využívat pro tvorbu hodnot ve firmě se stává reálným aktivem s reálnou hodnotou. Nestačí tedy schopní zaměstnanci, je potřeba, aby tito zaměstnanci chtěli (emoční potenciál) a uměli uvést znalosti v akci, sdílet s ostatními (akční potenciál). Velmi úzkou souvislost mezi sociálním a intelektuálním kapitálem firmy akcentuje Barták (2006) v knize Skryté bohatství firmy. Špičkové světové firmy si uvědomují potřebu vysokého intelektuálního, emočního a akčního potenciálu, tedy synergické zhodnocení „vědět, umět a chtít".

Rešerše odborných prací ukázala, že znalosti získávají svou hodnotu (a potenciálně i cenu) teprve v procesu jejich sdílení s ostatními lidmi. Zároveň víme, že znalosti nemusí nutně procházet trhem a existují i jiné mechanismy jejich přenosu. Pro potřeby této práce se jeví jako vhodné definovat následující členění znalostí a formy jejich transferu:

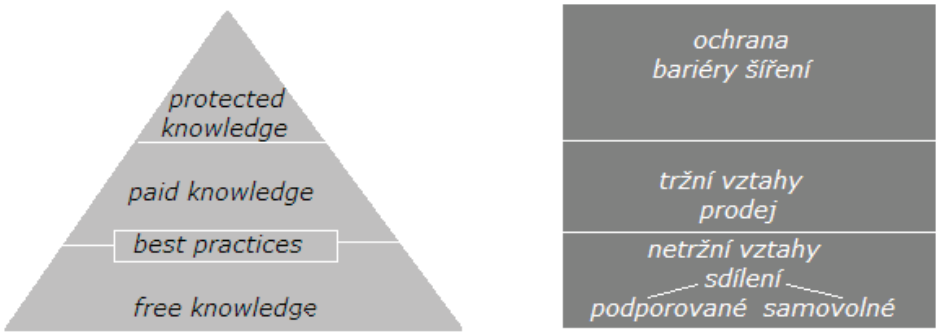
- free knowledge – bezplatné znalosti a informace za jejichž transfer nemusíme nikomu zaplatit (do této kategorie zařadíme pouze informace a znalosti, které jejich nositel sám uvolnil k bezplatnému šíření nebo alespoň jejich šíření aktivně nebrání; určitě sem nezahrneme znalosti šířené na úkor práv třetí osoby);
- paid knowledge – placené znalosti, jejichž poskytnutí (transfer) je vázáno na peněžní nebo nepeněžní plnění;
- protected knowledge – chráněné znalosti a informace, které jejich nositel záměrně a cíleně chrání před transferem dalším osobám.

Specifickou oblastí se jeví tzv. best practices – znalosti, které se jedincům či firmám osvědčily a jsou využívány jako doporučené postupy pro řešení určitých situací, problémů. S pojmem best practices se v teorii managementu setkáváme již řadu desetiletí a jeví se jako užitečný a praktický nástroj. Pro české prostředí lze použít ekvivalent „nejlepší praktiky", ovšem

slůvko nejlepší je silně omezující a těžko měřitelné, proto pro potřeby této práce budu nadále využívat pojmy osvědčené praktiky nebo chytré praktiky. Z obsahového hlediska mezi nimi nedefinuji rozdíly a používám je jako synonyma, použití dvou variant těchto pojmů má ryze praktický význam, kdy z marketingového hlediska firmy raději hovoří o chytrých praktikách a z pohledu teorie managementu se více vhodný jeví pojem osvědčené praktiky, který ukazuje na ověření dané praktiky konkrétní praxí pro konkrétní podmínky jako vhodného nástroje řešení.

Osvědčené praktiky se jeví jako součást znalostí jak v části free knowledge, tak částečně zasahují i do paid knowledge, kde jsou součástí především placených poradenských služeb.

Členění znalostí i mechanismy jejich transferu lze zaznamenat v následujícím schématu.



Obrázek 1 Členění znalostí ve vztahu k trhu (vlastní zpracování)

2.2 Best practices a jejich transfer z pohledu konkurence

Jedním z mnoha způsobů jak dosáhnout zvýšení produktivity a tržní úspěšnosti firem je přenos a vzájemné sdílení osvědčených praktik. Pro sdílení vždy musejí existovat minimálně dva subjekty – ten, kdo chytrou praktiku ve svých podmínkách vyzkoušel, osvědčila se mu a je ochoten ji šířit dále, a ten, kdo se potřebuje a chce chytrou praktiku naučit, aby mu pomohla řešit jeho specifické problémy.

V tržním prostředí se chytrá praktika užívaná firmou může stát její konkurenční výhodou – proč by tedy měla firma mít zájem ji prozrazovat dalším subjektům?

Firmy jsou ochotny sdílet s ostatními své chytré praktiky pokud:

1. Jejich chytrou praktiku nelze chránit právními prostředky a lze ji snadno okopírovat (nelze ji patentovat, chránit licencí apod.);
2. Firmy očekávají, že sdílení chytrých praktik s ostatními jim pomůže řešit jejich vlastní problémy (určitá reciprocita je zde nutná – předávání chytrých praktik vyžaduje úsilí a peníze, které firma chce nějakou formou kompenzovat; běžnou formou je skupinové sdílení, např. společné semináře tématicky orientované na určité podnikové oblasti jako štíhlá výroba, logistika, údržba apod.);
3. Firmy často sdílejí chytré praktiky v rámci svých dodavatelsko odběratelských řetězců a to jim umožňuje poskytnout lepší služby za nižší ceny (síťové efekty);
4. Sdílení chytrých praktik nesmí ohrozit firmu a zhoršit její konkurenceschopnost na trhu.

Vztahy subjektů jsou založeny na principech spolupráce a konkurence (Švarcová, 2005), což plně platí i pro oblast transferu chytrých praktik. Je otázkou vzájemného vyvážení těchto vztahů tak, aby byly výsledné efekty pro zúčastněné subjekty přínosem. Vodáček, Vodáčková (2002) systemizují různé formy spolupráce tržních subjektů od neformální spolupráce, přes strategické aliance až k formám společných podniků, fůzí a akvizic.

Dnešní ekonomika je mnohem více než na vztazích bilaterálních závislá na vztazích síťových. Tyto sítě jsou velmi dynamické, a to jak na úrovni regionální (např. klastry), tak na úrovni národní a mezinárodní. Vztahy spolupráce vznikají, ale i zanikají. Riziko, že spolupracujete s aktuálním nebo budoucím konkurentem je velmi vysoké.

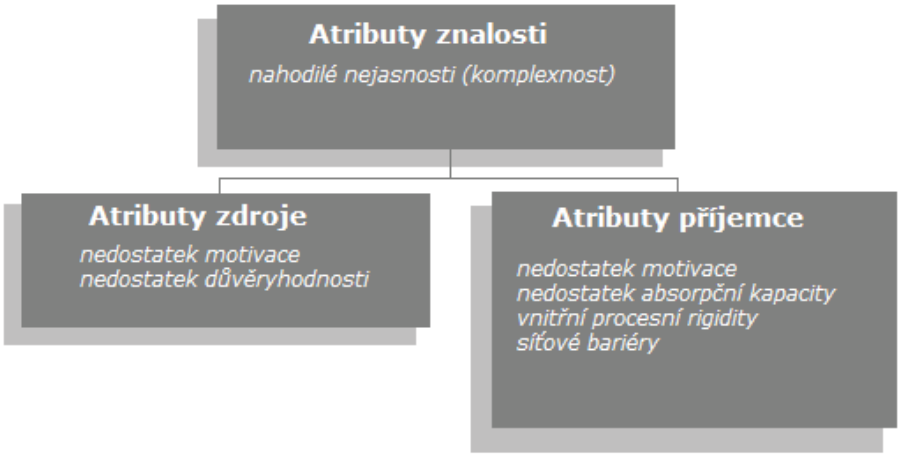
2.3 Chytré praktiky – bariéry transferu uvnitř firem a mezi firmami

Pokud nalezneme firmy, které jsou ochotné a schopné chytré praktiky šířit dále (za podmínek výše uvedených), zůstávají nezodpovězené další otázky. Zajímavé jsou otázky vztahující se k procesu transferu chytrých praktik.

Výzkumy ukazují, že existují vnitro firemní bariéry přenosu znalostí (Leonard, 1995; Szulanski, 1996; Knott, 2003). Szulanski (1996) hovoří o následujících bariérách: nedostatek absorpční kapacity na straně příjemce, nedostatek důvěryhodnosti na straně zdroje znalostí, nedostatek motivace k přenosu znalostí na straně zdroje i příjemce, a v neposlední řadě nelze vyloučit ani nahodilé nejasnosti (neporozumění) vzhledem ke komplexnosti reality a ji odrážející znalosti. Uvedené bariéry lze nalézt i při přenosu znalostí mezi firmami.

Specifické je sdílení znalostí v dodavatelsko odběratelských řetězcích. K zajištění efektivity sdílených znalostí zde již nestačí předávat dílčí chytré praktiky, ale je třeba aplikovat celé „balíčky znalostí" jak ukazují výzkumy například v automobilovém průmyslu (MacDuffie, 1995; Milgrom and Roberts, 1992). Sako (1996) zkoumal tyto transfery balíčků znalostí v rámci automobilového průmyslu a uvádí příklad Toyoty, která zřídila dodavatelskou asociaci a speciální tým, jehož úkolem je zajistit centrální sběr, výzkum a zpracování těchto přenášených znalostí s cílem vytvořit společný znalostní zdroj.

Dyer a Hatch (2006) uvádějí model vnitřních a vnějších bariér transferu znalostí, viz Obr. 2. Tento model nás směřuje krok po kroku k postupnému odstraňování bariér transferu znalostí.



Obrázek 2 Vnitřní a vnější bariéry transferu znalostí(Dyer a Hatch, 2006)

2.4 Vztah rozvoje lidských zdrojů (HRD) ve firmách, transferu chytrých praktik a sociální odpovědnosti firem (CSR)

Učící se organizace (Senge, 1990) a koncepty firmy založené na znalostech jsou fenoménem konce dvacátého století. Truneček (2003) píše, že podnik se učí nejen ze svých chyb, ale i od svých konkurentů a zejména od úspěšnějších (transfer best practices pozn. autora). Z tohoto pohledu lze hodnotit význam transferu best practices jako nedílnou součást sociální soudržnosti a sociálního kapitálu společnosti. Probíhající proces posilování sociální odpovědnosti firem (corporate social responsibility - CSR) klade důraz například na firemní filantropii (sponzoring a dárcovství firem), ovšem transfer části firemního znalostního kapitálu ve formě best practices se jeví jako neméně významná forma, jakou mohou firmy vyjádřit svou sociální odpovědnost vůči společnosti.

Němeček (2004) v knize Možné trendy rozvoje podniků akcentuje princip trvale udržitelného vývoje a jeho tři pilíře: hospodářský, sociální a environmentální. Píše: „Podnikatelská sféra má při reakci na tyto požadavky svou roli. Především jde o sociální odpovědnost velkých firem. V našich podmínkách jsou to zejména vysoká míra sociální soudržnosti a proškolená, vysoce kvalifikovaná pracovní síla, která, i když potřebuje neustálé

zlepšování zejména prostřednictvím celoživotního vzdělávání, je jádrem pojetí ekonomiky založené na znalostech.“ Podpora sdílení chytrých praktik je projevem sociální odpovědnosti, která nemusí být nutně orientována jen na velké firmy. V projektu Pracujeme chytřeji (viz dále) Univerzita Tomáše Bati nafilmovala řadu úspěšných malých a středních firem (MSP), které mají co ukázat ostatním a mohou svými chytrými praktikami obohatit společenský znalostní fond. Otevírá se tak rozsáhlý prostor i pro MSP, které svým zapojením do sítí sdílení chytrých praktik aktivně napomáhají naplňovat principy udržitelného rozvoje.

Určité znalosti jsou specificky využitelné pouze v konkrétní firmě a zaměstnanec firmy je není schopen využít jinak než k práci pro tuto firmu. Je však i celá řada znalostí, které zaměstnanec využívá nejen pro práci ve firmě, ale i pro svůj osobní rozvoj, pro svou další kariéru v jiných firmách apod. Bude-li zaměstnanec dalším studiem rozšiřovat své znalosti a dovednosti, do jaké míry tím přispěje k rozvoji firemních znalostí a do jaké míry je to pro něj osobním přínosem? Mohou tyto otázky ovlivnit jeho motivaci ke studiu? Tyto otázky byly v centru pozornosti dílčího výzkumu, který byl prováděn v počátcích realizace projektu UTB ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky a VUT v Brně Fakulty podnikatelské hrazeného z Evropského sociálního fondu (ESF) v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ) Opatření 3.2 Podpora terciárního vzdělávání. Projekt je zaměřen na vytvoření a pilotní ověření nového vzdělávacího programu dalšího vzdělávání na vysokých školách s názvem Pracujeme chytřeji.

3 Výzkum

Projekt Pracujeme chytřeji byl zahájen v roce 2006 a pilotní ověřování nového vzdělávacího programu dalšího vzdělávání pro zaměstnance firem bude ukončeno v polovině roku 2008. Tento projekt podporuje transfer chytrých praktik mezi firmami, kdy vysoká škola je prostředníkem, organizátorem a odborným garantem tohoto sdílení znalostí.

Počáteční výzkum v rámci tohoto projektu byl zaměřen na bariéry transferu znalostí. Spolupráce s úspěšnými firmami, které mají dostatečný kredit jako zdroj sdílených znalostí, ukázala, že se najde dostatek firem ochotných sdílet své chytré praktiky. Na konci května 2007 již měl projektový tým soustředěno více než 300 chytrých praktik z firem ČR, čtyřicet zajímavých chytrých praktik bylo nafilmováno a prezentováno na internetovém portálu www.pracujeme-chytreji.eu a pro dalších dvacet chytrých praktik již byly připraveny a firmami odsouhlaseny filmové scénáře. Bariéry na straně některých zdrojů chytrých praktik se sice při sběru dat objevily, ale nebyly překážkou úspěšného vytváření databáze chytrých praktik, protože většina firem byla ochotná určité „free knowledge“ sdílet s ostatními.

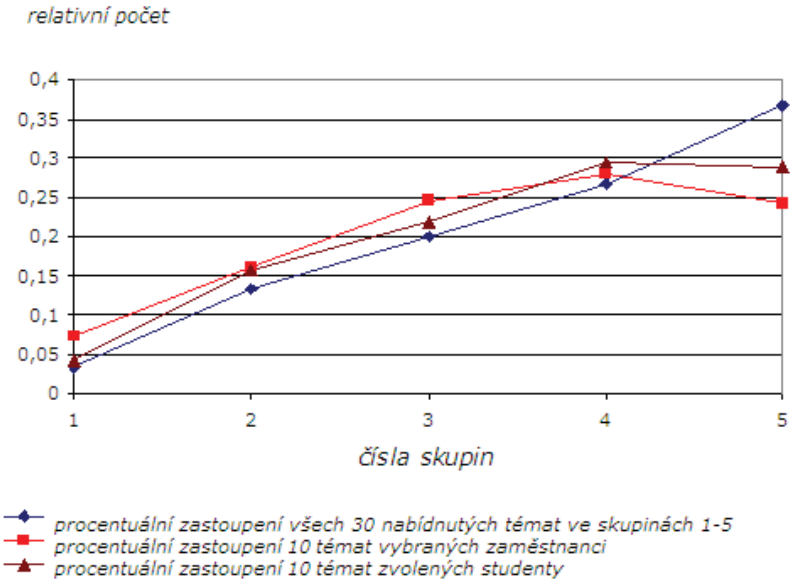
Výzkum souběžně testoval bariéry na straně příjemců těchto znalostí, v tomto případě na straně zaměstnanců malých a středních firem ČR, kteří by se zapojili do vzdělávání v e-learningových kurzech Pracujeme chytřeji, organizovaných univerzitou a ukončených testy a obdržením certifikátu úspěšnými absolventy (kurzy nejsou koncipovány jako akreditované vzdělávání). Tomuto výzkumu je věnována následující část této kapitoly.

Ve spolupráci s top manažery úspěšných firem byl připraven seznam 50 nejžádanějších témat pro další vzdělávání zaměstnanců, které tito manažeři považují za důležité pro rozvoj svých firem. V návaznosti na něj byl vytvořen seznam třiceti klíčových témat, které byly nabídnuty v rámci výzkumu zaměstnancům náhodně vybraných malých a středních firem ČR. Úkolem těchto zaměstnanců bylo vybrat deset témat pro kurzy dalšího vzdělávání, kterých by se chtěli zúčastnit. Výzkumu se účastnilo 100 zaměstnanců, z nich polovina byly ženy, průměrný věk byl 27 let, všichni zúčastnění zaměstnanci měli ukončené střední vzdělání s maturitou. Srovnávací průzkum se uskutečnil na skupině 100 studentů denního studia Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, i zde tvořily polovinu respondentů ženy a průměrný věk byl 20 let.

Nabídnutých 30 témat pro vzdělávací kurzy bylo rozděleno do pěti skupin:

1. témata kurzů, které mají přínos především pro vzdělávaného zaměstnance osobně, přínosy pro firmu jsou minimální (3,3 % témat); zde bylo nabídnuto jediné téma – „poznej kde jsi a kam chceš jít“;
2. témata kurzů, které mají přínos pro vzdělávaného zaměstnance a částečně i pro rozvoj jeho firmy (13,3 % témat);
3. témata kurzů, které mají rovnocenný přínos pro zaměstnance i pro rozvoj jeho firmy (20 % témat);
4. témata kurzů, které mají malý přínos pro vzdělávaného zaměstnance a velký přínos pro rozvoj jeho firmy (26,7 % témat);
5. témata kurzů mají výnos především pro rozvoj firmy, přínos pro zaměstnance osobně je minimální (36,7 % témat).

Toto členění je účelově koncipováno tak, aby odlišilo přínosy vzdělávání pro samotného zaměstnance (osobní přínosy, které je schopen využít pro osobní rozvoj i případnou kariéru v jiné firmě) a přínosy pro jeho firmu jako celek (tím není nikterak dotčena možnost, že zaměstnanec na přínosech pro firmu také profituje například formou vyšších prémií, odměn apod.). Zaměstnanci firem ani studenti, kteří byli respondenty výzkumů, nebyli s tímto rozdělením témat do skupin předem seznámeni. Toto členění sloužilo až při následném vyhodnocování odpovědí respondentů, kdy bylo možné vyhodnotit míru podprahově vnímaných přínosů vzdělávání pro vzdělávaného zaměstnance a pro jeho firmu.



Obrázek 3 Členění témat podle přínosu pro zaměstnance a pro firmu (vlastní zpracování)

4 Diskuse

Uvedené výsledky výzkumu lze interpretovat tak, že zaměstnanci firem intuitivně volili témata kurzů pro jejich další vzdělávání, která vykazovala vyšší přínosy pro ně osobně (témata ze skupin 1 a 2 byla zvolena všechna, témata ze skupiny 3, kde byly rovnocenné přínosy vzdělávání pro zaměstnance i pro jeho firmu byla zvolena z podstatné části), hojně byly vybírány i témata ze skupiny 4, kdy zaměstnanci viděli velký přínos vzdělávání pro rozvoj své firmy a částečné využití i pro ně osobně. Relativně nejpočetnější byla nabídka témat ve skupině číslo 5, kde bylo zastoupeno 36,7 % všech témat, jejichž přínos byl ale výhradně pro rozvoj firmy a minimálně pro jejího zaměstnance. Tato skupina ovšem byla zaměstnanci vybírána nepoměrně méně (pouze 24 % z portfolia zaměstnancem zvolených témat vzdělávání). A právě zde byly zastoupeny témata, které významně akcentovali top manažeři firem (štíhlá výroba, logistika, inovace apod.). Z tohoto výzkumu je patrné, že před započetím vzdělávání je potřeba intenzivně odstraňovat bariéry na straně příjemce chytrých praktik (vzdělávaného zaměstnance), aby lépe

pochopil přínosy vzdělávání pro jeho firmu a sladil své osobní zájmy se zájmy firemními. Je vysoce pravděpodobné, že realizace vzdělávání v tématech z páté skupiny bez předchozího „naladění“ zaměstnanců by mohla vést k jejich nízké motivaci ke vzdělávání a především k malému uplatňování získaných znalostí a dovedností v jejich firemní praxi. Efekty takového vzdělávání by pak byly nepoměrně nižší.

Výsledky srovnávací skupiny studentů byly mírně odlišné – studenti vykazovali vyšší stupeň participace na cílech firmy a méně „egoistického“ přístupu k výběru nabídnutých témat, ani oni však nevybrali z 36,7 % nabídnutých témat ze skupiny 5 do „svého studijního portfolia“ více než 29% témat.

5 Závěry

Projekt přípravy nového vzdělávacího programu pro další vzdělávání zaměstnanců firem na terciární úrovni s názvem Pracujeme chytřeji úspěšně završil první etapu, kdy probíhal sekundární výzkum a byly sbírány a zpracovávány terénní data z firem ČR. Z vyhodnocení získaných dat byly vyvozeny příslušné závěry pro další průběh projektu.

Jedním z dílčích výzkumných závěrů bylo potvrzení hypotézy, že osobní přínosy vzdělávání pro samotného zaměstnance jsou velmi silným motivačním faktorem, který nelze při výběru témat pro kurzy dalšího vzdělávání v systému terciárního vzdělávání ČR podceňovat. Přínosy vzdělávání, tak jak byl tento projekt koncipován (tedy přínosy transferu chytrých praktik úspěšných firem), mají primární cíl ve zvyšování produktivity firmy jako celku, přínosy vzdělávání pro rozvoj jednotlivce jsou cílem sekundárním. Je proto nutné připravit a ověřit postup sladění osobních a firemních cílů tak, aby vzdělávání zaměstnanců mělo nejvyšší efekty.

O průběhu projektu a jeho výsledcích budeme průběžně informovat na www.pracujeme-chytreji.eu a v dalších odborných statí zveřejňovaných v českých i zahraničních odborných zdrojích.

Přínosy tohoto projektu pro vědu a rozvoj české ekonomie lze spatřovat v rozpracování a aktivní reflexi teorie znalostí jako jednoho z faktorů rozvoje ekonomiky.

Literatura

Barták, J. 2006. Skryté bohatství firmy. Alfa Publishing, Praha.

Berk, A., Kaše, R. 2005. Measuring value of an HR practice: a case of an real options methodology application. in: 6th International Conference on 'Enterprise in Transition', Proceedings, Faculty of Economics Split, Split-Bol, May 26-28, pp. 35-52.

Cejpek, J. 1998. Informace, komunikace a myšlení. Karolinum. Praha.

Dyer, JH. Hatch, NW., 2006. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfer: creating advantage through network relationships. Strategic Management, 2006, volume 27(8): 701 – 721.

Knott, A. 2003. The organizational routines factor market paradox. Strategic Management Journal, Special Issue 24: 929 – 943.

Leonard, D.1995. Wellsprings of Knowledge. Harvard Business School Press: Boston, MA.

MacDuffie, JP. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial and Labor Relations Review, volume 48 (2): 197 – 221.

Milgrom, P., Roberts, J. 1992. Economics, Organization and Management. Prentice-Hall: New York.

Nelson, P., Winter, S. 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change. Belknap Press: Cambridge, MA.

Němeček, P. a kol. 2004. Možné trendy rozvoje podniků. CERM, Brno. ISBN 80-7204-362-5

Sako, M. 1996. Suppliers´ association in the Japanese automobile industry: collective action for technology diffusion. Cambridge Journal of Economics, volume 20(6): 651 – 671.

Senge, P.M. 1990. The Fifth Discipline: the Art of Practice of the Learning Organization. New York. Doubleday.

Sklenák, V. a kol. 2001. Data, informace, znalosti a Internet. 1. vydání, Praha, C.H. Beck,

Szulanski, G.1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within the firm. Strategic Management Journal, Winter special Issue 17: 27 - 43.

Švarcová, J. 2005. Rozhodování firem o spolupráci a konkurenci. Teze disertační práce. UTB ve Zlíně, Zlín.

Truneček, J. 2003. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Professional Publishing, Praha.

Varadzin, F., Březinová, O. 2003. Hledání ve světě ekonomie. 1. vydání. Professional Publishing, Praha.

Vodáček L., Vodáčková O. 2002. Strategické aliance se zahraničními partnery Management Press, Praha.

Vymětal, J., Diačiková, A., Váchová, M. 2006. Informační a znalostní management v praxi. LexisNexis CZ, Praha.

Jena Švarcová

BEST PRACTICES FIREM A JEJICH TRANSFER

Summary

Learning organization and knowledge-based firm are challenges of the beginning of the 21st century. The new paradigm involves new questions and new tasks. We speak about human capital of the firm and its development, but who is owner of the capital? How can we develop and use the capital effectively and where is the border between individual development and learning of the firm as a complex? How can we measure the contributions of the knowledge development? This contribution can not answer such range of complex questions. The foundation for specific research activities was set by the involvement of Tomas Bata University in Zlin in the Europe Union projects of human resource development. Tomas Bata University in Zlin managed to win a new project within the framework of the Operational Programme for Human Resources Development, for Creating and Testing of a New Programme for Further Education at Universities entitled Work Smarter. Partner of the University in this project is Brno University of Technology, Faculty of Business and Management. The first part of the project was focused on the research of the needs of the enterprises and their employees in HRD and this contribution analyses the first results. The project is focused on the transfer of knowledge among the Czech small and medium enterprises. Universities help to this process with their professional staff and facilities. The mission of this project is to bring up and enforce innovative approaches and methods in Human and Resource Development (HRD) in the Czech small and medium enterprises, to create a "learning environment" and to exercise the concept of lifelong learning in day-to-day practice of our enterprises.

The first part of the project was focused on the research of the needs of the enterprises and their employees in HRD and the universities prepared a lot of videos from the enterprises and database of best practices. Then the e-Learning environment was prepared and tested in the specific conditions of the Czech enterprises. The last part of the project is focused on the wide use of the case studies and knowledge.

The transfer of knowledge (the best practices) as development of human capital of the firm is important as the cooperation of the research team with top managers of the Czech successful enterprises has confirmed. The workshops helped to create the list of 50 important topics for training of employees. The following selection has chosen 30 core topics and they were offered to employees of randomly chosen small and medium enterprises. The research with employees affirmed that such training is possible and the employees accepted most of the offered topics as contributing both the firm knowledge development and their individual development.

The research was focused on the barriers on the recipient's part; especially the potential lack of motivation and the lack of absorptive capacity. The results of the research confirmed that the motivation of employees is conditioned by the possibility of potential contribution of the training (transferring best practices) for their individual development. The contributions only for the development of the firm knowledge capital are not sufficient for the employee's motivation.

Recenzent/Reviewer:
prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.
Brno University of Technology
Faculty of Business and Management
Kolejní 4
612 00 Brno, Czech Republic
E-Mail: nemecek@fbm.vutbr.cz