

# PŘÍSTUP LESNICKÝCH PODNIKŮ KE KONTINUITĚ ZNALOSTÍ A INOVACÍM

## APPROACH OF THE FORESTRY COMPANIES TO KNOWLEDGE CONTINUITY AND INNOVATION

PETR HUKAL<sup>1)</sup> ✉ - HANA URBANCOVÁ<sup>2)</sup> - LADISLAV ROZENSKÝ<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta lesnická a dřevařská, Kamýcká 129, Praha 6 - Suchdol, Czech Republic

<sup>2)</sup>Ústav zemědělské ekonomiky a informací, odbor Rozvoj venkova, oddělení Teritoriální rozvoj zemědělství a venkova, Mánesova 1453/75, 120 00 Praha 2, Czech Republic

<sup>3)</sup>Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta lesnická a dřevařská, Kamýcká 129, Praha 6 - Suchdol, Czech Republic

✉ e-mail: hukal@fld.czu.cz

### ABSTRACT

An effective, well-established process of knowledge sharing between current employees and former employees plays an important role in today's highly competitive environment, supporting innovation of the companies. The aim of this article is to evaluate whether forestry companies are focusing on innovation, knowledge continuity for retaining employee knowledge, identifying sources from which forestry companies most often receive the impulse to innovate, and assessing the possibilities for further innovation development and knowledge continuity in forestry companies in the Czech Republic. The survey was conducted through a questionnaire survey (n = 85). The obtained primary data were processed using a Chi-square test and multi-dimensional statistics (factor analysis). The results show that more than three-quarters of the forestry companies involved consider that it is important to apply innovation for their business. The remainder of the forestry companies said that innovation is not important to them and emphasises traditions instead. The quality of work, productivity and working processes are most often innovated. Impulses mostly come from customers, employees, competitors and experts. Although more than half of the forestry companies supports knowledge sharing, more than 70% of them said that the potential loss of key knowledge would not be jeopardized. With respect to the results, we can say it is necessary to support innovations and ensure knowledge continuity, these are key factors in increasing performance and competitiveness in the market.

For more information see Summary at the end of the article.

**Klíčová slova:** inovace; kontinuita znalostí; lesnické podniky; Česká republika

**Key words:** innovations; knowledge continuity; forestry companies; Czech Republic

### ÚVOD

Inovativní přístup v podnikovém prostředí lze považovat za samozřejmou součást dnešního moderního světa, kdy je stále více kladen důraz na výkon a efektivitu či snižování nákladů. Pro naplnění cílů inovace je však v dynamickém prostředí fungujícího podniku, kde dochází k průběžné obměně pracovní síly, třeba dosáhnout zajištění předání klíčových znalostí od odcházejících pracovníků pracovníkům nově přicházejícím. Uvedené platí pro všechny obory, lesnické podniky nevyjímaje. Účinné povzbuzování zaměstnanců ke sdílení klíčových znalostí může zvýšit a udržet konkurenční výhodu společnosti (AKHAVAN, HOSSEINI 2016). Dokonce i veřejné organizace v dnešní době čelí značným výzvám v dynamické znalostní ekonomice a neustále se přizpůsobují změnám ve společenských potřebách, chování a očekáváních (McEVOY et al. 2016).

Znalosti jednotlivých zaměstnanců se nedají snadno přenést do celkové znalostní báze, a to i přesto, že v podnicích se za tímto účelem vytvářejí speciální úložiště (BOCK et al. 2005). Kontinuitu znalostí, ať je zabezpečována v primárním, sekundárním či terciárním sektoru, lze považovat za organizační změnu (KALKAN 2006), a proto musí být v organizaci systematicky naplánována. Plánovací proces musí být stanoven tak, aby se minimalizovaly negativní dopady neočekávaných vlivů. Znalosti jsou pokládány za zdroj jedinečný a cenný pro všechny druhy organizací a jejich význam v současné době nabývá na důležitosti. Lze tedy shrnout, že management kontinuity znalostí se zabývá ochranou jednoho z klíčových organizačních zdrojů, a to znalostí zaměstnanců, bez kterých organizace nemohou fungovat. Zaměstnanci jsou nositeli znalostí, a proto jejich ochrana jako výrobního zdroje by měla být jednou z priorit podniků (URBANCOVÁ, URBANEC 2012). Zaměstnanci organizace jsou primárně těmi, kteří přicházejí

s kreativními nápady, navrhuji inovativní řešení a pomáhají podniku uspět před konkurencí. Kontinuita znalostí tak napomáhá podniku, aby zajistil své konkurenční výhody prostřednictvím inovativních přístupů na základě znalostí a nápadů zaměstnanců (ARGOTE, INGRAM 2000). S ohledem na významný vliv znalostního managementu na efektivitu organizací a snahu podniků o „široký záběr“ je zde tlak na vytváření tzv. architektonického rámce znalostí (VARAEE et al. 2017). Ten určuje jejich vhodné uspořádání tak, aby bylo možné snadno dospět od informace k poznání. Na otázku, jaká je vlastně úroveň znalostního managementu v podniku, pomáhají odpovědět tzv. „modely znalostí“ znalostního managementu, na základě kterých pak lze stanovit vhodnou strategii (AKHAVAN et al. 2017). Posílení v oblasti znalostního managementu je významně spojeno s pracovním prostředím, ve kterém se zaměstnanci pohybují. Může jít o význam pozice, kterou zastávají, její samostatnost, ale také snadnost znalostního management vůbec použít (KANG et al. 2017).

Cílem tohoto článku je (i) zhodnotit, zda se lesnické podniky věnují inovacím a zabezpečení kontinuity znalostí pro uchování znalostí zaměstnanců, (ii) identifikovat, z jakých zdrojů nejčastěji lesnické podniky získávají podněty k inovacím a (iii) posoudit možnosti dalšího inovačního rozvoje a zabezpečení kontinuity znalostí v oslovených lesnických podnicích působících v České republice (ČR).

#### Přehled současného stavu poznání v oblasti kontinuity znalostí a inovací

Současné prostředí plné změn, nových příležitostí a problémů, které globalizovaný svět přináší, se promítá i do chování podniků a jejich zaměstnanců. Nástup generace Y, dětí rodičů narozených v poválečných letech a jejich odlišná životní filosofie, snaha o neustálé zvyšování efektivitu podniku, včetně dopadu na pracovní místa, s sebou přináší častější změny na pracovním trhu. Skutečnost, že zaměstnanci přicházejí a odcházejí vede k organizačním změnám a transformaci pracovních pozic, což podniky nutí k zabezpečení přenosu kritických informací mezi přicházejícími a odcházejícími zaměstnanci, k zachování kontinuity znalostí (BIRON, HANUKA 2015).

Je však otázkou, jak se s tímto stavem vypořádat. Podniky často sdílejí na tzv. znalostní management, jehož cílem je zajistit sdílení znalostí mezi současnými zaměstnanci (LEVY 2011), a dále na již zmiňovaný management kontinuity znalostí. Ten je odnoží znalostního managementu a zabývá se sdílením znalostí mezi generacemi zaměstnanců (BEAZLEY et al. 2002). Podniky, které management kontinuity znalostí mají implementován, mohou těžit z jeho výhod a upevnit si tak své postavení na trhu (AKHAVAN et al. 2017). Negativní dopady odchodu pracovníka a zapracování jeho nástupce jsou částečně eliminovány, což přináší plynulejší přechod na dané pozici, a tím i minimalizaci finančních ztrát.

Podniky, které mají úspěšně implementovaný znalostní management a management kontinuity znalostí, splňují dle URBANCOVÉ (2013) níže uvedená kritéria:

- Znalosti v organizaci jsou optimálně využívány a jsou vždy dle dispozic.
- Klíčové znalosti jsou úspěšně implementovány do procesů, struktur, projektů a patentů.
- Znalosti jsou použity pro vývoj inovativních produktů, služeb a procesů.
- Znalosti jsou sdílené a přístupné pro všechny zaměstnance, kteří je potřebují.
- Dochází k využívání příkladů dobré praxe.
- Kritické znalosti zaměstnanců jsou vždy sdílené a přenášeny se zachováním maximálního možného rozsahu.

- Strategie, kultura a klima organizace naplňuje principy managementu znalostí a managementu kontinuity znalostí.

Je nutné si uvědomit, že zabezpečení kontinuity znalostí zvyšuje výkon, pomáhá organizaci udržet stávající konkurenční výhody a vytvářet i nové prostřednictvím realizace a využití příležitosti, což potvrzuje např. LEVY (2011).

Každá generace obchodníků se musela vyrovnat s faktory, které ohrožovaly její profitabilitu a naučit se v těchto nových podmínkách přežít. Za zmínku stojí války, výkyvy na burzách, inflace, nedostatky obchodních příležitostí. I první dekáda nového tisíciletí poodhaluje nová rizika, mezi kterými lze jednoznačně vyzdvihnout ztrátu znalostí. Ztráta znalostí v souvislosti s odchodem zaměstnanců představuje zásadní ohrožení prosperity současných podniků, které lze směle porovnat s ostatními riziky typickými pro minulá století. Organizace, které dokáží překonat tyto výzvy a ochránit své znalosti před konkurencí, se stanou obchodními vítězi tohoto století (BEAZLEY et al. 2002).

BEAZLEY et al. (2002) či BIRON, HANUKA (2015) dále upozorňují, že opakující se odchody zaměstnanců, aniž by se efektivně zachytily jejich znalosti, jsou pro podniky značně vyčerpávající a přímo ohrožují jejich schopnost efektivně tvořit jejich znalostní bázi. Zaměstnanci mohou odcházet z různých příčin. Toto jsou některé z nich:

- Nedobrovolný odchod zaměstnance z důvodu snižování kapacit, organizačních změn nebo rozpočtových škrtek.
- Výpověď zaměstnance, kdy dobrovolně opouští organizaci. Často to bývá z důvodu lepší pracovní nabídky, nespokojenosti, změny zdravotního stavu a podobně.
- Interní mobilita, kdy se aktuální zaměstnanec posouvá v rámci organizace na jiné místo, a současně je třeba obsadit nástupcem.
- Odchod dočasného pracovníka nebo externího zdroje, který byl objednan na dobu určitou.

BEAZLEY et al. (2002) pro představu uvádějí příklad pěti velkých účetních podniků v USA, kde přibližně 34 % zaměstnanců je buď v prvním roce své kariéry, tudíž čerpá potřebné znalosti, anebo naopak v posledním roce před odchodem, kdy by mělo dojít k jejich efektivnímu předání. Dalším důvodem nekonečných obměn zaměstnanců je fenomén tzv. dočasných pozic, zpravidla obsazovaných konzultanty, které buď dodá externí zprostředkovatelská agentura, nebo jsou přímo jejími zaměstnanci. Podniky i vládní instituce se čím dál více stávají na těchto lidech závislémi. Stále více výkonných i odborných pozic je obsazováno tímto způsobem. Transformace smluvních vztahů z dlouhodobých na krátkodobé zvyšují rychlost, jakou se cenné znalosti při změně pracovníka ztrácejí, právě díky omezené délce jeho působení v organizaci. Je však nutné si uvědomit, že ztráta znalostních pracovníků, a tedy znalostí, brzdí podnik v dalších inovacích.

Oblast inovací se však neustále vyvíjí a proniká do nejrůznějších oblastí. Z pohledu zaměření se inovace obvykle člení na produktové, procesní, marketingové a organizační. V případě produktových inovací se hovoří o zavedení nového výrobku či služby, anebo o významném zlepšení stávajících produktů. Zlepšení lze uplatnit v materiálech, funkčních charakteristikách výrobků či uživatelské vstřícnosti. U služeb může jít zejména o zvýšení rychlosti nebo jejich jiném, pro zákazníka atraktivním, zhodnocení (SYNEK 2011).

SYNEK (2011) dále uvádí, že procesní inovace přináší do podniku zavedení nové produkce anebo významné navýšení té stávající. V praxi se může jednat o změny v řízení organizace, nákup nového softwarového vybavení a podobně. Takovýto druh inovací může přinést snížení spotřeby materiálů a energií při výrobě, optimalizovat mzdové náklady anebo negativní dopady na životní prostředí. Zejména v případě nových technologií a přístupů může vést jejich použití k zajímavému snížení nákladů, čímž vzniká příležitost k posílení pozice na konkrétním trhu.

Marketingová inovace představuje implementaci nového marketingového konceptu nebo strategie. Zde může jít o úpravy v designu produktu, cenové politiky, změny distribučních kanálů, inovace jeho obalu, ale také o změnu podpory produktu na úrovni komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, public relations).

Organizační inovace mění dle SYNKA (2011) stávající způsob organizace v oblasti obchodních praktik, vnitřní organizace práce včetně zapojení nových typů spolupráce s dodavateli a využití outsourcingu.

MENDES OLIVEIRA et al. (2016) upozorňují, že se stále častěji lze setkat s inovacemi a soutěžením mezi zeměmi, regiony či městy. I zde je konkurenceschopnost žádoucí, jelikož zapojené subjekty nabízejí produkty a služby, které podporují cestovní ruch, sblíží jednotlivá odvětví hospodářství a zvyšují zaměstnanost v regionech. Zajímavým příkladem je projekt, do kterého se zapojilo 11 měst Evropské unie a probíhal mezi lety 2011 a 2014. V rámci nich docházelo k propojení a sdružování podniků z kreativního průmyslu s podniky tradičními a rostoucími, s cílem zrychlit implementování inovací formou vzájemné spolupráce. Výzkum prokázal rozdíly mezi jednotlivými městy ve schopnostech implementace inovací a zároveň pomohl sdílet zkušenosti mezi účastníky (MENDES OLIVEIRA et al. 2016).

V oblasti lesnictví lze v souvislosti s inovacemi hovořit například o geografickém informačním systému (GIS), který byl využíván již počátkem devadesátých let 20. století po celém světě, včetně USA a Japonska. Dalším příkladem je proces kompletních změn v kartografickém zpracování map a s ním související náhrada ručního kreslení digitalizací, a to prostřednictvím tabletů a velkoformátového barevného tisku (SKÁLA 2013).

Inovační aktivity v lesním hospodářství ČR jsou z velké míry závislé na velikosti lesa. Z průzkumu provedeného v roce 2011 vyplývá, že třetina respondentů (n = 132) zavedla v předchozích třech letech alespoň jeden typ inovací. V kategorii rozlohy lesa nad 500 ha to bylo více než polovina z respondentů této skupiny. Vlastníci lesa s rozlohou nad 500 hektarů tak z hlediska zavádění inovací vycházejí příznivěji (PUDIVÍTOVÁ, JARSKÝ 2011).

POSAVEC et al. (2011) uvádí na příkladu Chorvatska, které se připojilo k velkému trhu Evropské unie, že i oblast lesnictví se musí svými vlastními inovacemi stát konkurenceschopnou a ziskovou. Rozvoj venkova je jedním z hlavních cílů EU a oblast lesnictví je nedílnou součástí technologických, organizačních, výrobních a rekreačních změn, které se buď již staly, nebo se zcela jistě uskuteční.

Inovace jsou považovány i za nástroj, který zlepšuje konkurenceschopnost lesnických produktů. Posilují rozvoj oblasti lesnictví a zpracování dřeva, pomáhají uspět v náročných výzvách a jsou rovněž hybatelem dalšího rozvoje odvětví lesního hospodářství (POSAVEC et al. 2011).

Je nutné si uvědomit, že hlavním zdrojem pro rozvoj inovací jsou lidé, zaměstnanci daného podniku, jež jsou nositeli znalostí, na kterých jsou inovace postaveny. POSAVEC et al. (2011) mapuje situaci v chorvatských lesnických podnicích. Konstatuje, že lidé v praxi nebývají v této oblasti příliš aktivní. Na vině jsou zejména chybějící stimulace a byrokratické překážky. Pouhé 2–4 % (n = 54) dotázaných se domnívají, že je jejich práce oceněna a úroveň jejich příjmů závisí na kvalitě odvedené práce. Na druhou stranu zde zaměstnanci vnímají velký potenciál pro inovace a zlepšování procesů, včetně fungujícího procesu pro vyhodnocování myšlenek. Řešení vidí v nastavení legislativního rámce, který zajistí systém stimulace, hodnocení a odměňování nadaných jedinců. Tímto způsobem budou inovátoři motivováni dále rozvíjet své myšlenky bez obavy, že se jim nepodaří zabezpečit financování pro další výzkum.

V praxi jsou iniciátoři inovací negativně ovlivňováni riziky, která přináší nejistota v oblasti poptávky, změn technologických postupů u nových nevyzrálých technologií, nebo naopak rapidní nástup technologického pokroku, který znehodnotí dosavadní výsledky v tradiční

oblasti. Pokud není inovátor schopen novou technologii využít v praxi zejména z nedostatku finančních prostředků nebo kvalifikovaných pracovních sil, může být výhodným řešením tuto inovaci dále prodat. V důsledku to může znamenat, že v určitých momentech mohou být na trhu úspěšnější nikoliv první realizátoři – inovátoři, ale pozdější příchozí – imitátoři (SYNEK 2011).

Vzhledem k existenci globálních procesů a otevření trhu musí nutně lesnictví poskytovat výroby a služby s vysokou přidanou hodnotou (POSAVEC et al. 2011).

S ohledem na výše uvedené lze konstatovat, že bez znalostí nejsou inovace. Aby měl podnik možnost inovovat, musí se nezbytně zaměřit na klíčový prvek organizace, tedy své zaměstnance, nositele znalostí, aby v případě personálních změn zajistil uchování těchto znalostí v organizaci. Výzkumem této problematiky se zabývá další část tohoto příspěvku, která prezentuje výsledky provedeného výzkumu, jenž byl orientován na podniky působící v primárním sektoru v odvětví lesnictví.

## MATERIÁL A METODIKA

Článek byl zpracován na základě metod analýzy sekundárních a primárních zdrojů, syntézy poznatků, indukce, dedukce a komparace. V rámci sekundárních zdrojů byly analyzovány vědecké články z databáze Web of Knowledge, zabývající se inovacemi a zabezpečením kontinuity znalostí v podnicích.

Primární data byla získána provedením kvantitativního výzkumu, pomocí on-line dotazníkové techniky sběru dat. Výzkum byl realizován v podnicích působících v ČR. V oslovených podnicích vyplnil dotazník manažer na střední či vyšší úrovni řízení a v případě malých podniků samotný majitel.

Výzkumu se zúčastnilo celkem 1642 podniků skrz primární, sekundární a terciární sektor. Podniky byly vybrány pouze pro daný výzkum a jejich složení bylo nahodilé, šetření tedy nerespektuje přesný poměr rozdělení v národním hospodářství. Dotazník zohlednil etické hledisko a zachoval anonymitu respondentů. V odvětví lesnictví bylo zastoupeno v rámci výběrového souboru celkem n = 85 lesnických podniků. Jedná se o náhodný soubor, výsledky lze proto generalizovat pouze na daný výběrový soubor.

Struktura lesnických podniků, které se výzkumu zúčastnily, byla následující:

- Sektor podnikání: 75,3 % soukromý sektor, 9,4 % veřejný sektor, 15,3 % státní sektor.
- Trh, na kterém podnik působí: 3,5 % místní, 40,0 % regionální, 32,9 % národní, 23,5 % mezinárodní.
- Podnik je součástí nadnárodního podniku: 24,7 % je součástí nadnárodního podniku, 75,3 % není součástí nadnárodního podniku.
- Velikost podniku: 1–9 zaměstnanců 10,6 %, 10–49 zaměstnanců 43,5 %, 50–249 zaměstnanců 28,2 %, 250 a více zaměstnanců 17,6 %.
- Existence personálního oddělení: 27,1 % oslovených lesnických podniků má zřízeno personální oddělení, 72,9 % toto oddělení nemá.

K vyhodnocení výsledků byly využity nástroje deskriptivní statistiky, a to absolutní a relativní četnosti a test závislosti. Byl konkrétně využit  $\chi^2$  test, přičemž, byla-li vypočtená p-hodnota nižší než  $\alpha = 0,05$ , nulová hypotéza byla zamítnuta, síla závislosti byla zjišťována pomocí Cramerova V a interpretována dle kategorií DE VAUS (2002). V článku byly testovány tyto nulové statistické hypotézy:

- H<sub>0</sub>: Neexistuje statistická závislost mezi sektorem, ve kterém lesnický podnik působí, a realizací inovací.

- $H_{0_2}$ : Neexistuje statistická závislost mezi trhem, na kterém lesnický podnik působí, a realizací inovací.
- $H_{0_3}$ : Neexistuje statistická závislost mezi tím, zda je lesnický podnik součástí nadnárodního podniku, a realizací inovací.
- $H_{0_4}$ : Neexistuje statistická závislost mezi velikostí lesnického podniku a realizací inovací.
- $H_{0_5}$ : Neexistuje statistická závislost mezi existencí personálního oddělení v lesnickém podniku a realizací inovací.
- $H_{0_6}$ : Uchování klíčových znalostí nezávisí na sektoru působení lesnického podniku.
- $H_{0_7}$ : Uchování klíčových znalostí nezávisí na trhu, na kterém se lesnický podnik pohybuje.
- $H_{0_8}$ : Uchování klíčových znalostí nezávisí na tom, zda je lesnický podnik součástí nadnárodního podniku.
- $H_{0_9}$ : Uchování klíčových znalostí nezávisí na velikosti lesnického podniku.
- $H_{1_0}$ : Uchování klíčových znalostí nezávisí na tom, zda má lesnický podnik zřízené personální oddělení.

Z vícerozměrných statistických metod byla použita faktorová analýza. Postupy výpočtů a interpretace dat byly použity podle HEBÁKA et al. (2015), ANDERSONA (2009) a PECÁKOVÉ (2011). Faktory vysvětlují variabilitu a závislost uvažovaných proměnných. V případě faktorové analýzy jde o více heuristický přístup, vyžadující porozumění posuzované problematice, ale i značné znalosti a zkušenosti se zvolenou metodou analýzy dat. Proto je metoda některými statistiky odmítána jako málo exaktní, nedostatečně průkazná a subjektivní, naopak výzkumníci ve společenských vědách (např. sociologové) však faktorovou analýzu používají často a velmi jí důvěřují (HENDL 2012). I v případě oblasti výzkumu v problematice lidských zdrojů je tato metoda využívána a oblíbená (ANDERSON 2009), proto byla jako ověřovací nástroj využita i v rámci tohoto výzkumu. Byla použita faktorová analýza metodou Varimax a pro výběr podstatných faktorů bylo aplikováno Kaiser-Guttmanovo pravidlo (tj. podstatné faktory mají hodnotu rozptylu vyšší než 1). Jako významné hodnoty byly brány ty, které mají hodnotu vyšší než 0,3 (ANDERSON 2009) a jsou ve společenských vědách, primárně v oblasti řízení lidských zdrojů, pokládány za klíčové. Vyhodnocení výsledků se uskutečnilo v rámci Microsoft Excel 2013 a IBM SPSS Statistics 23.

## VÝSLEDKY

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a jedinec, aby se úspěšně prosadil na trhu práce, byl zaměstnatelný, je musí neustále prohlubovat a rozšiřovat, a napomáhat tak inovacím v podniku, kde pracuje.

Výsledky zkoumání v oslovených lesnických podnicích ukázaly, že 78,6 % z nich považuje za důležité, aby se jejich podnik v současném vysoce konkurenčním prostředí zabýval inovacemi. Pouze 21,4 % zástupců uvedlo, že inovace pro ně nejsou podstatné, nýbrž spíše okrajové. Vedení či zaměstnanci neradi přijímají změnu, důležitá je pro ně tradice, a proto se snaží na trhu udržet podle již nastavených procesů.

Z výsledků také vyplynulo, že nejčastěji získávají organizace podněty k inovacím od zákazníků (47,1 %), zaměstnanců (38,6 %) či konkurence pomocí benchmarkingu (38,8 %) a dále od odborníků – specialistů (21,4 %).

Oslovené lesnické podniky se nejčastěji snaží prosazovat změny v kvalitě práce (57,1 %), dále produktivitě práce (40,0 %) a v neposlední řadě usilují o inovaci pracovních postupů (28,6 %). Do samotného procesu inovací jsou zapojeni nejvíce manažeři (67,1 %), dále specia-

listé (61,4 %), samotní pracovníci (34,3 %) a v neposlední řadě administrativní (22,9 %).

U největší skupiny oslovených lesnických podniků (35,7 %) se zapojují jejich zaměstnanci do inovací příležitostně, například při vzniku chyb v nových procesech či přístupech, přičemž konkrétní inovaci musí schválit vedení. U 27,1 % oslovených podniků jsou zaměstnanci pravidelně zapojováni do procesu inovací, jednotlivci a týmy pracují na inovacích koordinovaně se zaměřením na strategický cíl; konkrétní inovaci však rovněž musí schválit vedení. U stejné skupiny oslovených podniků (27,1 %) však zaměstnanci nejsou vůbec zapojeni do procesu inovací. Opět je nutné, aby konkrétní inovaci schválil management. Celkem 4,3 % podniků zapojuje zaměstnance pravidelně, kdy jednotlivci a týmy pracují na inovacích koordinovaně se zaměřením na strategický cíl, ale bez kontroly vedení, což je podobná situace jako u 5,7 % podniků, kde zapojení probíhá taktéž pravidelně, ale bez společné strategicky zaměřené koordinace.

Na základě testování závislosti mezi zvolenými kvalitativními znaky lze říci, že nebyla prokázána závislost mezi realizací inovací v jednotlivých oslovených lesnických podnicích a identifikačních proměnných. Lze tedy sumarizovat, že:

- Neexistuje statistická závislost mezi sektorem, ve kterém organizace působí a realizací inovací (p-hodnota je 0,467).
- Neexistuje statistická závislost mezi trhem, na kterém organizace působí a realizací inovací (p-hodnota je 0,075).
- Neexistuje statistická závislost mezi tím, zda je podnik součástí nadnárodního podniku a realizací inovací (p-hodnota je 0,206).
- Neexistuje statistická závislost mezi velikostí organizace a realizací inovací (p-hodnota je 0,309).
- Neexistuje statistická závislost mezi existencí personálního oddělení a realizací inovací (p-hodnota je 0,858).

V rámci dalšího směřování výzkumu v problematice sdílení znalostí bylo zjištěno, že 52,9 % oslovených podniků se snaží sdílet znalosti mezi svými současnými kolegy a 43,5 % jich i podporuje zabezpečení kontinuity znalostí, tedy sdílení znalostí mezi generacemi zaměstnanců, když klíčový znalostní pracovník odchází např. do důchodu. Přestože více než polovina oslovených lesnických podniků podporuje sdílení znalostí, téměř 70,6 % uvedlo, že je případná ztráta klíčových znalostí, v případě, že by se nestihly předat, neohroží. Vzhledem k vzrůstající konkurenci ve všech odvětvích ekonomiky, jež sílí s ohledem na trh, na kterém se podnik vyskytuje, jsou v tab. 1 uvedeny závislosti mezi vyjádřením zástupců organizací, zda je ztráta znalostí ohroží, a trhem, na kterém se podílejí.

Rovněž velikost podniku (dle počtu zaměstnanců) hraje roli v otázce vnímání ohroženosti podniku ztrátou klíčových znalostí (tab. 2).

Zaměstnanci, kteří jsou ochotni se podílet o znalosti se svými stávajícími kolegy či případnými nástupci, své zkušenosti sdílí nejčastěji z důvodu dobrého pocitu z rozšíření poznatků do celé organizace (63,5 %). Aktivita sdílení znalostí (ať již v rámci znalostního managementu či managementu kontinuity znalostí) však ve většině oslovených lesnických podniků není stimulována (77,6 %), což souvisí s dříve řečeným, že vedení těchto podniků prozatím nespaturuje ohrožení ze strany konkurence, když o znalosti svých zaměstnanců přijdou.

S ohledem na testování závislosti mezi zvolenými kvalitativními znaky bylo zjištěno, že:

- Uchování klíčových znalostí nezávisí na sektoru působení lesnického podniku (soukromém × státním × veřejném; p-hodnota = 0,715).
- Uchování klíčových znalostí nezávisí na trhu, na kterém se lesnický podnik pohybuje (p-hodnota = 0,337).
- Uchování klíčových znalostí nezávisí na tom, zda je lesnický podnik součástí nadnárodního podniku (p-hodnota = 0,552).

- Uchování klíčových znalostí nezávisí na velikosti lesnického podniku ( $p$ -hodnota = 0,756).
- Uchování klíčových znalostí nezávisí na tom, zda má lesnický podnik zřízeno personální oddělení ( $p$ -hodnota = 0,563).

Tabulka 3 prezentuje identifikované 3 faktory ovlivňující sdílení znalostí v oslovených lesnických podnicích.

V rámci výzkumu byly identifikovány 3 faktory, z nich první, který je považován za nejsilnější, vysvětluje cca 24 % chování proměnné. Všechny identifikované faktory pak představují cca 59 % vysvětlení cílového chování proměnné. Tabulka 4 prezentuje výsledky provedené faktorové analýzy.

Z výsledků faktorové analýzy lze odvodit, že nejdůležitějším faktorem v rámci sledovaných lesnických podniků je úroveň vnitřní a vnější motivace, která ovlivňuje nastavení procesů pracujících se znalostmi (proměnná stimulace 0,763 a motivace 0,752). Důležitost motivace vnitřní (pohnutky, předsevzetí člověka něco dosáhnout, pomoc jiným apod.) i vnější (podněty ze strany podniků ke zvýšení vnitřní motivace k práci) je stále více diskutovaným tématem v akademické i komerční sféře. Pouze motivovaný člověk je ochoten udělat něco více pro sebe i podnik, ve kterém pracuje. Druhý faktor je tvořen organizační kulturou, strukturou a ochotou sdílet znalosti, kdy mají jednotlivé proměnné střední vypovídající hodnotu pohybující se od -0,697 (nepřímá závislost) až do 0,575. S ohledem na výsledky lze shrnout, že nastavení kultury podniku silně ovlivňuje to, zda je člověk ochoten v daném podniku sdílet znalosti se svými kolegy či zaučit svého nástupce. V případě, že bude zaučení nového zástupce součástí např. etických kodexů, tedy součástí organizační kultury, lze předpokládat, že ochota sdílet znalosti bude ze strany jednotlivců vyšší. Organizační struktury však působí nepřímo, jelikož jsou mnohdy negativním aspektem při zabezpečení sdílení znalostí (např. dlouhé komunikační kanály přes nevhodně nastavenou organizační strukturu, nesprávně definované kompetence zaměstnanců aj.). Druhý faktor lze nazvat prostředím podniku. Oproti tomu třetí faktor, který vysvětluje 16 % cílového chování, je tvořen proměnnými, které mají vysokou vypovídající schopnost (od 0,634 do 0,767). Zahrnují organizační klima a důvěru ke sdílení znalostí, což jsou proměnné, které jsou spolu silně propojeny. Nebude-li ve sledovaném lesnickém podniku nastavena přátelská atmosféra a nastane konkurenční boj mezi zaměstnanci apod., nelze očekávat, že budou tito lidé důvěřovat svým kolegům. Důvodem může být obava, že znalosti, které jim poskytnou, použijí nakonec proti nim, např. v plánování své vlastní kariéry a následném pracovním postupu. Důvěra v kolegy i nastavený systém v podniku (stimulace, kultura atd.) představují primární oblast, která ovlivňuje kvalitu procesu sdílení znalostí.

V případě oslovených lesnických podniků v České republice lze na základě zjištěných závěrů konstatovat, že průběžné naplňování výše uvedených doporučení je pro oblast kontinuity znalostí a inovací nezbytné. Důvodem je nejen zostřující se konkurenční prostředí, které tlačí podniky k inovativní přístupům ve výrobě i řízení, ale i skutečnost, že udržitelnost znalostí je stále více vnímána jako složka nezbytná pro výkonost podniku.

## DISKUSE

AMAYAH (2013) uvádí, že je třeba si v podnicích uvědomit existenci dvou hlavních bariér, které mají významný vliv na sdílení znalostí. Jedná se o míru odvahy a stupeň empatie. Naopak třemi klíčovými aktivátory jsou sociální interakce, odměna a organizační podpora.

Pro správné udržení informací v podniku a jejich následné přetavení od informace k poznání doporučují VARAEE et al. (2017) využít architektonický rámec znalostí, a to i v případě velkých podniků. Vztah mezi implementací managementu znalostí a ziskovostí firmy potvr-

zuje i studie prováděná v 21 amerických farmaceutických společnostech. Odhalila čtyři skupiny firem: vynálezce, využívače, samotáře a inovátory. Vynálezci a inovátory měli tendenci být více profitabilní, na rozdíl od zbývajících dvou skupin (BIERLY, CHAKRABARTI 1996). O pozitivním vlivu na konkurenceschopnost podniků na trhu svědčí i výstupy výzkumu v iránských podnicích. Cílem bylo porozumět vztahům mezi sdílením znalostí, hybateli (faktory sociálního kapitálu), mechanismem chování znalostního managementu (shromáždění a předávání znalostí) a výsledky sdílení znalostí (inovační schopnosti). Závěry tohoto výzkumu v iránských podnicích prokázaly vztah sociální interakce, důvěry, reciprocity a týmovým ztotožněním právě s existencí znalostního managementu. Kromě toho studie rovněž otevírá diskusi o jeho důsledcích na posílení sociálního kapitálu týmových inovací (AKHAVAN, HOSSEINI 2016). McEVOY et al. (2016) poukazují na skutečnost, že znalostní management ve veřejném prostoru není v porovnání se sektorem soukromým zatím příliš prozkoumán. Z dosavadního poznání ale vyplývá, že oblast veřejného sektoru nabízí příležitosti pro jeho uplatnění, a to i v kontextu kulturních změn a posílení významu odpovědnosti (McEVOY et al. 2016).

Přestože výsledky neprokázaly významnou statistickou závislost mezi sledovanými kvalitativními znaky, lze s ohledem na výzkumy publikované např. v práci DE STRICKER (2014), BIRON, HANUKA (2015) a KAYHAN (2016) sumarizovat, že podpora sdílení znalostí napomáhá ke zvýšení inovativnosti podniků. Nehraje primární roli, zda jde o podnik působící v sektoru soukromém či státním, na regionálním či mezinárodním trhu, ani zda se jedná o malou či velkou organizaci. Jde zkrátka o oblast v dnešním vysoce konkurenčním prostředí důležitou pro všechny podniky. S ohledem na problematiku znalostí je nutné si také uvědomit, že člověk po celou dobu své ekonomické aktivity nevystačí s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem, ve kterém stále větší roli sehrává konkrétní pracoviště a jím organizované vzdělávací, rozvojové aktivity vedoucí ke sdílení znalostí a zkušeností. Sdílení znalostí zaměstnanců ve všech podobách však ovlivňují faktory na podnikové i individuální (osobnostní) rovině. Osobnostní rovinu ovlivňuje samotný zaměstnanec, ale rovinu podnikovou, která následně může dopomoci i k pozitivní stimulaci roviny individuální, zabezpečuje zaměstnavatel.

S ohledem na provedené zahraniční výzkumy, jež publikovali např. LIU et al. (2002), PAKDIL, LEONARD (2015), KAYHAN (2016), či zabývající se vlivem rozvoje znalostí a zkušeností zaměstnanců a jejich dopadem na inovativnost na výkon organizace, lze sumarizovat, že pokud podniky v jakýchkoliv sektorech, i v odvětví lesnictví, vykazují vyšší důraz v oblasti rozvoje, včetně sdílení znalostí a zkušeností a důrazu na inovativnost, vede to k celkovému zlepšení výkonu podniku, které se projeví snížením nákladů, zvýšením kvality i zvýšením důvěry v celý podnik.

S ohledem na dosažené výsledky lze osloveným lesnickým podnikům doporučit:

- Nastavit procesy, které zabezpečí udržení znalostí ve společnosti. Zejména se jedná o úvodní zaškolení, průběžné sdílení a jejich předání při odchodu zaměstnance. Pomoci mohou sofistikované procesní nástroje umožňující snadno udržovat znalostní bázi. Na jednom místě mohou být k dispozici pracovní postupy, transparentně popsané kompetence jednotlivých rolí nebo třeba zachycení známých problémů a způsob jejich řešení.
- Vytvářet takovou pracovní atmosféru, která povede k přirozenému sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Velkým problémem bývají tzv. „sólisté“ na pracovišti, jež neradi předávají své znalosti ostatním, protože se domnívají, že se snižuje jejich jedinečnost a cítí se být ohroženi. Důležité je v těchto případech podněcovat týmového ducha, zdůrazňovat přidanou hodnotu pracovníka v jiných

Tab. 1.

Výsledky závislosti v kontingenční tabulce (ohrožení × trh)  
Pivot table dependency (threat × market)

Ohrožují váš podnik odchody klíčových zaměstnanců? /Is your company threatened by key employees leaving?	Na jakém trhu podnik působí/Market in which the company operates				Celkem/ In total
	Mezinárodní/ Intenational	Místní/Local	Národní/National	Regionální /Regional	
Ano, že je nebudeme moci již využívat/ Yes, we will no longer be able to use them	0	0	1	1	2
Ano, tím že je ztratíme a zaměstnanec znalosti uplatní u konkurence/Yes, by losing them, and the employee will use the knowlegde to the benefit of the competitors	7	0	8	8	23
Ne, nemůže nás to ohrozit/No, it cannot endanger us	13	3	19	25	60
<b>Celkem/In total</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>85</b>

Zdroj/Source: vlastní výzkum/own survey

Tab. 2.

Výsledky závislosti v kontingenční tabulce (ohrožení × velikost)  
Pivot table dependency (threat × size)

Ohrožují váš podnik odchody klíčových zaměstnanců? /Is your company threatened by key employees leaving?	Velikost podniku/Company size				Celkem/ In Total
	1–9 zaměst./ employees	10–49	50–249	250 a více/ 250 and more	
Ano, že je nebudeme moci již využívat/ Yes, we will no longer be able to use them	0	1	0	1	2
Ano, tím že je ztratíme a zaměstnanec znalosti uplatní u konkurence/Yes, by losing them and the employee will use the knowlegde to the benefit of the competitors	3	10	5	5	23
Ne, nemůže nás to ohrozit/No, it cannot endanger us	6	26	19	9	60
<b>Celkem/In Total</b>	<b>9</b>	<b>37</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>85</b>

Zdroj/Source: vlastní výzkum/own survey

Tab. 3.

Variance zkoumaných faktorů  
Variance explained by factors

Faktor/ Factor	Celková variance/ Total variance	Celkové % variance/ Total % of the variance	Kumulativní % variance/ Cumulative % of the variance
1	1,662	23,738	23,738
2	1,320	18,856	42,593
3	1,120	16,003	58,596

Zdroj/Source: vlastní výzkum/own survey

Tab. 4.

Významné faktory pomocí metody Varimax  
Resultant factors by the Varimax method

Proměnná/Variable	Faktor/Factor 1	Faktor/Factor 2	Faktor/Factor 3
Organizační kultura/Organisation culture	-0,290	<b>0,575</b>	0,201
Organizační struktura/Organisation structure	-0,058	<b>-0,697</b>	0,157
Organizační klima/Organisation climate	0,097	-0,202	<b>0,767</b>
Stimulace/Stimulation	<b>0,763</b>	-0,027	-0,217
Ochota sdílet znalosti/ Willingness to share the knowledge	0,563	<b>0,568</b>	0,180
Motivace/Motivation	<b>0,752</b>	-0,109	0,329
Důvěra/Trust	-0,043	0,317	<b>0,634</b>
<b>Celkové % variance/Total % of the variance</b>	<b>23,738</b>	<b>18,856</b>	<b>16,003</b>
Název faktoru/Name of the factor	Vnitřní a vnější motivace/ Internal and external motivation	Prostředí podniku/Company environment	Pracovní prostředí/ Working environment

Zdroj/Source: vlastní výzkum/own survey

oblastech a dále finančně i nefinančně stimulovat udržování a předávání klíčových znalostí, což potvrzují i výzkumy na Slovensku, např. HITKA et al. (2014).

- Průběžně podněcovat své zaměstnance k inovativním návrhům ke zlepšení efektivity podniku, snížení nákladů a posílení konkurenceschopnosti. V praxi se může jednat např. o pořádání vnitropodnikových soutěží s cílem přinášet inovativní návrhy, dosahující zmíněné efekty. Vhodné je v zaměstnancích probudit soutěživost, inovativního ducha, k čemuž může pomoci i složka odměňování.
- Vnímat a propagovat znalostní management jako klíčovou hodnotu a investici podniku. Tento přístup by se měl stát součástí každodenní náplně práce všech zaměstnanců. Měl by být důležitým prvkem strategie celého podniku a měly by mu být podřízeny i jednotlivé aktivity až do úrovně jednotlivých týmů. V neposlední řadě je vhodné podněcovat zaměstnance pomocí interní komunikace a případů dobré praxe.

## ZÁVĚR

S ohledem na dosažené výsledky lze shrnout, že lesnické podniky se věnují inovacím pouze částečně, přičemž podněty nejčastěji získávají od zákazníků (47,1 %). Pro více než tři čtvrtiny oslovených lesnických podniků není podstatné, aby se jejich podnik inovacemi vůbec zabýval, pro zbytek je podstatné se zaměřovat spíše na tradice. Snaha o inovace převládá v oblasti pracovních postupů, kvality práce a její produktivity. Podněty k inovacím dále také přicházejí převážně od zaměstnanců, konkurence či odborníků.

Podobná situace je i se zabezpečením kontinuity znalostí, jenž rovněž probíhá u oslovených lesnických podniků pouze částečně (43,5 %). Je však nutné si uvědomit, že další rozvoj v oblasti zabezpečení kontinuity znalostí a inovací je nutné v lesnických podnicích vnímat jako nezbytný v současném vysoce konkurenčním prostředí. I když více než polovina podniků tvrdí, že sdílení znalostí podporuje, 70 % ihned dodává, že je případná ztráta neohroží. Zároveň je potřeba vzít v úvahu i výsledky zahraničních průzkumů, které poukazují na vztah mezi rozvojem, sdílením znalostí, zkušeností, včetně podpory inovací, a výkonem podniku v podobě nižších nákladů, a naopak zvýšení jeho důvěryhodnosti. Výzkum identifikoval 3 faktory, které sdílení znalostí ovlivňují. Jsou jimi vnitřní a vnější motivace, prostředí podniku a pracovní prostředí. Výsledky také ukázaly, že uchování klíčových znalostí není závislé ani na sektoru, ve kterém lesnický podnik působí, ani na trhu, na kterém se pohybuje. To, zda podnik klíčové znalosti uchovává, je nezávislé na jeho velikosti, popř. i na tom, zda je součástí nadnárodní korporace, stejně jako na existenci personálního oddělení.

V oblasti teorie je přínosem článku zdůraznění důležitosti sdílení znalostí, zabezpečení kontinuity znalostí, jež podporují inovace, a to na základě syntézy poznatků z aktuálních odborných českých i zahraničních článků. Jeho praktickým přínosem je formulace doporučení, která mohou přispět k lepšímu nastavení sdílení znalostí v lesnických podnicích v rámci České republiky. Budoucí výzkum bude dále zaměřen na zjištění vlivu inovací na zlepšení výkonu lesnických podniků.

## LITERATURA

- AKHAVAN P., HOSSEINI M.S. 2016. Social capital, knowledge sharing, and innovation capability: an empirical study of R&D teams in Iran. *Technology Analysis and Strategic Management*, 28 (1): 96–113. DOI: 10.1080/09537325.2015.1072622
- AKHAVAN P., PHILSOOPHAN M., GAVARESHKI M.H.K. 2017. Developing a knowledge management strategy model based on maturity level: A fuzzy delphi approach. *Iranian Journal of Information Processing Management*, 32 (2): 397–420.
- AMAYAH A.T. 2013. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17 (3): 454–471. DOI: 10.1108/JKM-11-2012-0369
- ANDERSON V. 2009. *Research methods in human resource management*. London, Chartered Institute of Personnel Development: 385 s.
- ARGOTE L., INGRAM P. 2000. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1): 150–169. DOI: 10.1006/obhd.2000.2893
- BEAZLEY H., BOENISCH J., HARDAN D. 2002. *Continuity management: preserving corporate knowledge and productivity when employees leave*. New York, Wiley: 269 s.
- BIERLY P., CHAKRABARTI A. 1996. Generic knowledge strategies in the U. S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17 (2): 123–135.
- BIRON M., HANUKA H. 2015. Comparing normative influences as determinants of knowledge continuity. *International Journal of Information Management*, 35 (6): 655–661. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2015.07.006
- BOCK G.W., ZMUD R.W., KIM Y.G., LEE J.N. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 29: 87–111.
- DE STRICKER U. 2014. *Knowledge management practice in organizations: the view from inside*. Hershey, PA, Information Science Reference, an imprint of IGI Global: 303 s.
- DE VAUS D.A. 2002. *Surveys in social research*. London, Routledge: 379 s.
- HEBÁK P. et al. 2015. *Statistické myšlení a nástroje analýzy dat*. Praha, Informatorium: 877 s.
- HENDL J. 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha, Portál: 734 s.
- HITKA M., HAJDUKOVÁ A., BALÁŽOVÁ Ž. 2014. Impact of economic crisis on changes in motivation of employees in woodworking industry. *Drvna Industrija*, 65 (1): 21–26.
- KALKAN V.D. 2006. Knowledge continuity management process in organizations. *Journal of Business & Economics Research*, 4 (3): 41–46. DOI: 10.19030/jber.v4i3.2729
- KANG I.J., LEE J.Y., KIM H-W. 2017. A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74: 175–187. DOI: 10.1016/j.chb.2017.04.039
- KAYHAN T. 2016. Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations: The case of Iran. *Journal of Management Development*, 35: 134–153.
- LEVY M. 2011. Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15 (4): 582–600.
- LIU S., LUO X., SHI Y-Z. 2002. Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-

- transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19: 367–382. DOI: 10.1016/S0167-8116(02)00098-8
- MC EVOY P., RAGAB M., ARISHA A. 2016. Review on the KM applications in public organisation. In: Moffett, S., Galbraith, B. (eds.): 17th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2016). Volume 2. Coleraine, United Kingdom, 1 – 2 September 2016. Red Hook, NY, Curran Associates: 596–603.
- MENDES OLIVEIRA J., LARANJA M., LAHORGUE M.A., FIGUEIREDO BORN H. 2016. Cross innovation approach and the creative industries: a case study in the city of Lisbon, Portugal. *International Journal of Innovation*, 4 (1): 1–12. DOI: 10.5585/iji.v4i1.68
- PAKDIL F., LEONARD K. M. 2015. The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26: 725–743. DOI: 10.1108/JMTM-08-2013-0112
- PEČÁKOVÁ I. 2011. *Statistika v terénních průzkumech*. Praha, Professional Publishing: 236 s.
- POSAVEC S., SPORIC M., ANTONIC D., BELJAN K. 2011. Innovation fostering – key factor of development in Croatian Forestry. *Sumarski List*, 135 (5–6): 243–256.
- PUDIVÍTROVÁ L., JARSKÝ V. 2011. Inovační aktivity v lesním hospodářství České republiky. *Zprávy lesnického výzkumu*, 56: 320–328.
- SKÁLA V. 2013. Inovace v lesnictví. *Prezentace pro konferenci „České inovační partnerství“*, 3. 4. 2013, Praha [online] [cit. 2017-04-02]. Dostupné na/Available on www: [https://prezi.com/f63gsslsvud\\_/inovace-v-lesnictvi/?kw=view-f63gsslsvud\\_&rc=ref-36350943](https://prezi.com/f63gsslsvud_/inovace-v-lesnictvi/?kw=view-f63gsslsvud_&rc=ref-36350943)
- SYNEK M. 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha, Grada: 471 s.
- URBANCOVÁ H., URBANEC J. 2012. Internal factors influencing the knowledge continuity ensuring. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LX (4): 387–396.
- URBANCOVÁ H. 2013. Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5 (1): 82–96.
- VARAAE T., HABIBI J., MOHAGHAR A. 2017. A conceptual framework for knowledge architecture in large-scale organizations. *Iranian Journal of Information Processing Management*, 32 (2): 439–466.



## APPROACH OF THE FORESTRY COMPANIES TO KNOWLEDGE CONTINUITY AND INNOVATION

### SUMMARY

Are forestry companies oriented towards innovation and ensuring knowledge continuity to retain workers' knowledge? Which sources are used by forestry companies in order to discover incentives for innovations? The aim of this paper is answer not only these main questions, but others as well.

The primary data were obtained by carrying out quantitative research, using a data collection questionnaire. The research was carried out in companies operating in the Czech Republic. Within the addressed companies, the questionnaire was filled in by a manager at the mid or high level of management, and in the case of small businesses, by the owner himself.

A total of 1642 enterprises participated in the survey throughout the primary, secondary and tertiary sectors. In the forestry sector, (n = 85) forest enterprises were represented in the sample.

The obtained primary data were processed using a Chi-square test and multi-dimensional statistics (factor analysis). Table 1 answers the question of whether the company is threatened by the leaving of key employees with regards to the company's market, where the company operates. The interesting input raises the same question, but it is connected with the company's size in Table 2. Table 3 presents the 3 factors that were identified in influencing the sharing of knowledge in the addressed forest companies. Within the research, 3 factors were identified, the first being considered the strongest, explaining about 24% of the behaviour of the variable. All identified factors then account for about 59% of the target behaviour of the variable. Table 4 presents results of the factor analysis that was undertaken.

With regard to the results, it can be summarised that the setting of a business culture strongly influences whether a person is willing to share knowledge with his or her colleagues or to teach his or her successor. If a new representative is trained with respect to e.g., the ethical codes as a part of an organisational culture, we can assume that the willingness to share the knowledge will be higher among the individuals. However, organisational structures act indirectly, as there is often a negative aspect in securing knowledge sharing.

The results show that the preservation of key knowledge is not dependent on the sector in which the forestry company operates or on the market where it is focusing. Whether a company keeps key knowledge is independent of how large the business is, or whether it is a part of multinational corporation, as well as the existence of personal departments. For more than three quarters of the forestry businesses which were addressed, it is not essential to be innovative at all, for the remaining businesses it is essential to focus on tradition. Innovation efforts are predominant in terms of working practices, quality of work and productivity. Inspiration comes largely from customers, employees, competitors or experts. Although more than half of the companies claims to share the knowledge, 70% immediately add that there is no potential threat with regards to the loss.

The theoretical contribution of the article is, based on the synthesis of knowledge from current Czech and foreign scientific articles, to emphasise the importance of sharing knowledge, ensuring knowledge continuity, which in turn promotes innovation. The practical contribution of the article is the formulation of recommendations that can contribute to a better set of knowledge sharing principles in forestry companies within the Czech Republic.

*Zasláno/Received: 19. 05. 2017*

*Přijato do tisku/Accepted: 04. 09. 2017*