

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Management znalostí a jeho přínos pro organizaci**

**Knowledge management and its benefits for  
organization**

**Kristýna Janíčková**

**Plzeň 2022**

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Management znalostí a jeho přínos pro organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21. dubna 2022

v. r. Kristýna Janíčková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu práce Ing. et Ing. Jiřímu Pešíkovi za rady, odborné vedení, trpělivost, připomínky a čas, který mi během zpracování práce věnoval. A dále také děkuji všem zúčastněným respondentům za jejich ochotu.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Definice základních pojmů.....</b>	<b>8</b>
1.1 Data .....	8
1.2 Informace .....	8
1.3 Znalost.....	8
1.3.1 Explicitní znalost .....	9
1.3.2 Implicitní znalost .....	9
1.3.3 Tacitní znalost.....	9
<b>2 Tvorba znalostí.....</b>	<b>10</b>
2.1 Model SECI.....	12
<b>3 Znalostní strategie.....</b>	<b>14</b>
3.1 Strategie kodifikační .....	14
3.2 Strategie personalizační .....	14
<b>4 Znalostní pracovník.....</b>	<b>16</b>
4.1 Vedení pracovníků .....	17
4.1.1 Zásady pro zvyšování pracovní výkonnosti.....	18
<b>5 Enneagram .....</b>	<b>20</b>
5.1 Typy osobností.....	20
5.1.1 Perfekcionista.....	21
5.1.2 Pečovatel.....	21
5.1.3 Dobyvatel.....	21
5.1.4 Individualista .....	22
5.1.5 Badatel .....	22

5.1.6	Dobrý voják .....	23
5.1.7	Průzkumník .....	23
5.1.8	Vyzyvatel .....	24
5.1.9	Vyjednavač .....	24
<b>6</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>26</b>
6.1	Charakteristika podniků .....	26
6.1.1	OVB .....	26
6.1.2	Kofola .....	27
6.2	Představení formy výzkumné metody .....	27
6.3	Zhodnocení výzkumu .....	28
6.3.1	Enneagram dotazník .....	28
6.3.2	Otázka č. 1 .....	29
6.3.3	Otázka č. 2 .....	31
6.3.4	Otázka č. 3 .....	32
6.3.5	Otázka č. 4 .....	34
6.3.6	Otázka č. 5 .....	36
6.3.7	Otázka č. 6 .....	38
6.3.8	Otázka č. 7 .....	40
6.3.9	Otázka č. 8 .....	42
6.3.10	Otázka č. 9 .....	44
6.3.11	Otázka č. 10 .....	46
6.3.12	Otázka č. 11 .....	48
6.4	Návrhy nápravného opatření .....	49
	<b>Závěr .....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>54</b>

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>55</b>
<b>Abstrakt .....</b>	<b>56</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>57</b>

# Úvod

Management znalostí je mnohem více využíván a společnosti si uvědomují důležitost znalostí a znalostních pracovníků. V dnešní době existuje mnoho způsobů, jak se znalostmi nakládat a jak pracovat se znalostními pracovníky. Jedním z možností je řízení znalostních pracovníků na základě jejich typu osobnosti. Každý pracovník má jedinečnou osobnost, která jim utváří specifické chování. Znalostním pracovníkům typ osobnosti ovlivňuje jejich chování, přístup a nakládání se znalostmi a informacemi. Pro manažera může být důležité znát typ osobnosti pracovníka, aby mohl zefektivnit jeho práci a lépe s ním pracoval či pochopil jeho chování.

V teoretické části bude charakterizován management znalostí. Aby bylo možné jej charakterizovat, nutným krokem je nejprve definovat jednotlivé pojmy, které je nezbytné znát k pochopení managementu znalostí. Dále by mělo být představeno, jak se znalosti vytváří a následně budou popsány znalostní strategie, které lze využívat. Posledními kapitolami by měly být znalostní pracovník a enneagram. Jelikož je cílem práce zjištění existence návaznosti enneagramových typů osobnosti a jednotlivých přístupů pracovníka ke znalostem a informační databázi společnosti, je proto důležité si nadefinovat znalostního pracovníka a následně typy osobnosti.

Praktická část bude zpracována formou rozhovorů s jednotlivými respondenty z vybraných společností. Společnosti budou v této kapitole krátce představeny a následně by mělo být zmíněné vyhodnocení zkoumání. Aby bylo možné vyhodnotit cíl kvalifikační práce je potřebné v této kapitole představit zjištěné typy osobnosti respondentů spolu s odpověďmi z rozhovorů, které budou sestavovány na základě teoretické části a budou zaměřené na informační systém společnosti a znalosti. Z těchto odpovědí by mělo být možné zjistit, zda existuje návaznost mezi typem osobnosti pracovníka a jeho práce s informačním systémem a uchováváním znalostí, poněvadž je právě tohle zjištění cílem bakalářské práce. Poslední částí této kapitoly bude navržení opatření, které mohou vést k naplnění přínosů pro vybrané organizace.

# 1 Definice základních pojmů

Pro začátek je nutné nadefinovat základní pojmy, které se častokrát mohou plést a zdát jako stejné. Pro pochopení managementu znalostí je stěžejní znát rozdíl mezi daty, informacemi a znalostmi. Pomocí správného porozumění pojmu management znalostí se jednotlivé organizace mohou vyvíjet vyhovujícím směrem.

## 1.1 Data

Častorál (2008, str. 9) definoval data „fyzicky (materiálně) zaznamenané výsledky pozorování procesů, projevů, činností a prvků reálného systému (reality)“. Data jsou všechno, co je možné monitorovat smysly (Mládková, 2004, str. 24). Data popisují reálný svět a jsou to například obrázky, fakta, zvuky, čísla, texty, zvyky apod. Existují samostatně a nezávisle na lidském vědomí. Samostatně stojící data nemají žádný význam, popisují pouze reálný svět. Lze je rozdělit na data strukturovaná a nestrukturovaná. Strukturovaná slouží k tomu, aby si uživatel mohl vybrat, která data bude používat, jelikož mají určitý řád a jsou rozdělené. Nestrukturovaná data nemají žádné další rozdělení (Truneček, 2004, str. 13).

## 1.2 Informace

Dle Častorála (2008, str. 9) jsou informace zpracovaná data za nějakým účelem. Mládková (2004, str. 25) uvádí, že informace jsou data, kterým uživatel při interpretaci přiřazuje důležitost a význam. Pokud uživatel nepřihodí datům nějaký účel nebo nepochopí přijímané podněty, nikdy se z dat nestanou informace. Každý uživatel datům přiřadí jiný význam, jinak je pochopí, proto mají informace subjektivní charakter a stejnou informaci může několik uživatelů popsat jiným způsobem (Mládková, 2004, str. 25).

## 1.3 Znalost

Znalost je interpretovaná informace. Je to informace, která byla získána a zpracována pro použití při rozhodování a řešení problémů (Častorál, 2008, str. 11). Vždy je vázána na lidskou činnost, emoce a je užívána v lidských myslích (Mládková, 2004, str. 25). Znalosti se utváří v myslích znalostních pracovníků a odpovídají na otázku „proč?“ a lze je získávat učením. Znalostní řetězec doplňují vědomosti a moudrost. Použitím dat a



informací vzniká vědomost, která odpovídá na otázku „jak?“ a následně si uživatel ukládá vědomosti do paměti. Moudrost vychází z vnímání jedince, jak vnímá svou minulost, současnost i budoucnost. Moudrost je znalost, která souvisí s určitým pohledem na věc a svět (Truneček, 2004, str. 185).

### **1.3.1 Explicitní znalost**

Formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je přenositelná, většinou dobře strukturovaná a zpracovává se převážně pomocí ICT (Bureš, 2007, str. 29). Je možné ji vyslovit, napsat či nakreslit tzn. explicitní znalost lze vyjádřit formálním a systematickým jazykem (Mládková, 2004, str. 29).

### **1.3.2 Implicitní znalost**

Znalost, kterou mají pracovníci uloženou v hlavě a je možné ji kdykoliv převést na explicitní znalost (Bureš, 2007, str. 29). Mezi implicitní znalosti zařadíme například znalost procesů a omezujících podmínek v hlavě vlastníka procesu (Doskočil & Koráb, 2012, str. 14).

### **1.3.3 Tacitní znalost**

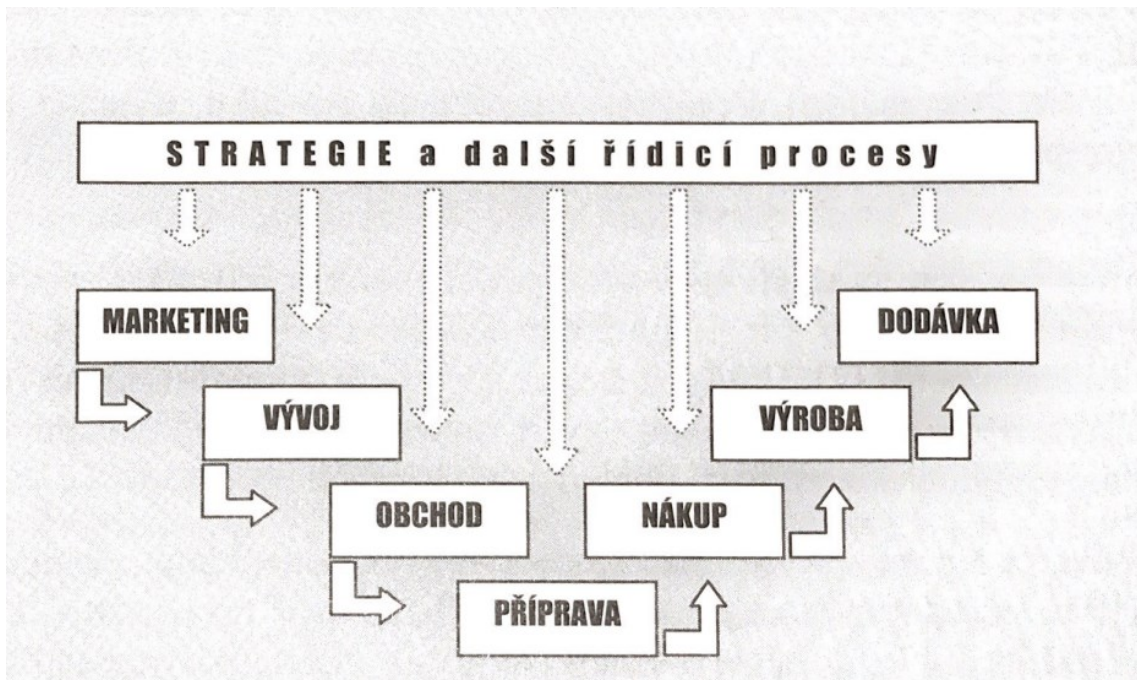
Mládková (2004, str. 29) uvádí, že tacitní znalosti jsou vytvářeny interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ, mentálních modelů atd. jedince. Je velmi těžké až nemožné tuto znalost převést na explicitní znalost. Velice často se tacitní znalosti označují za tiché či nevyslovené a uchovávají se v hlavách lidí, v jejich myslí, chování a představách (Doskočil & Koráb, 2012, str. 14).

## 2 Tvorba znalostí

Tvorba znalostí je proces, při kterém očekáváme nové znalosti. Tento proces probíhá neustále v pracovním prostředí i v běžném životě. Kdykoli se člověk naučí něco nového, získá novou zkušenost nebo novou dovednost. Nové znalosti se tvoří přeměnou z například zmíněné nové zkušenosti.

Petříková a kol. (2010, str. 225) uvádí označení Information Resources Management (IRM), který se používá pro řízení tvorby znalostí. IRM čerpá z vědeckých a systémových informací. Pro porozumění aplikace a přístupu řídicích procesů využívá Petříková a kol. (2010, str. 226) upravený Porterův model, který popisuje Obr. 1.

Obr. 1: Upravený Porterův model procesní orientace organizace



Zdroj: Petříková a kol. (2010, str. 225)

Prvním řídicím procesem je marketing, který slouží především jako nástroj pro uspokojování potřeb a přání zákazníků. Pracovník, který má na starosti útvar marketingu přináší do podniku nové znalosti. Tvorba nových znalostí je závislá na tom, zdali pracovník ví, co by mohl chtít zákazník, za co by byl ochoten zaplatit, co zamýšlí konkurence atd. Marketingový pracovník by měl všechny tyto činnosti sledovat, následně zpracovat a předat informace, které získal vedoucímu pracovníkovi. Vedoucí pracovník informace, které získal předá do podniku dalším pracovníkům a oddělením. Je důležité, aby se tento proces získávání nových znalostí stal pravidelným a vhodným

způsobem byl sdílen kompetentním osobám, poněvadž se poté společnost může správným způsobem posouvat dále (Mládková, 2004, str. 227).

Útvar výzkumu a vývoje je dalším řídicím procesem. Zde je důležitá tvorba nových znalostí, právě pro nekončící technologický, materiálový či konstrukční pokrok. Je klíčové udržet krok s konkurencí a stále vytvářet nové produkty, služby, aby společnost nezaostávala. Útvar přináší odpovědi na otázky: jak inovovat produkty nebo služby, jakou funkci přidat či odstranit u výrobku, aj. Pracovníci v útvaru vývoje jsou zodpovědní za tvorbu, tak aby se podnikové technologie stávaly efektivnějšími (Petříková a kol., 2010, str. 227).

Útvar vývoje a výzkumu navazuje na úsek obchodu. Petříková a kol (2010, str. 228) uvádí pohled na útvar obchodu ze dvou stran. Jedním z nich je pohled na obchod jako oporu celého podniku, právě protože reaguje na zajištěné marketingu. Obchod se snaží použít marketingem identifikované příležitosti, dále dokáže reagovat na vlastní výrobu nebo pracuje se ztrátami vlastní výroby, a to využitím dodávek. Druhým pohledem na obchod je takový, že obchod netvoří strategii podniku, jelikož pro podnik není nejtěžejnější prodej produktů, ale spíše příprava produktů. Pro tvorbu znalostí v úseku obchodu se využívá například postavení podniku vůči konkurenci, kdy obchodníci zpracovávají tento vztah a jiné faktory (například cenu, servis, komunikace se zákazníkem, ...), jejichž úkolem je odhalit vyhovující faktor, na kterém postaví další obchodní strategii a budou se zde vytvářet nové znalosti (Petříková a kol., 2010, str. 228).

Dalším útvarem je příprava produktu, ačkoli tento úsek nemusí používat všechny podniky, tak je velmi důležitým útvarem řídicích procesů. Správným řízením přípravy produktů před jejich samotnou realizací, vyrobením lze předejít několika chybným krokům nebo se alespoň na tyto chybné kroky připravit. Mezi chybné kroky je možné zařadit například nedodržení termínů, příliš vysoké náklady, zmetkovitost u výroby, nevhodné množství materiálu potřebného pro výrobu a mnoho dalších. Aby organizace byla schopná tomuto předejít je nutné vymýšlet nové, a hlavně efektivnější přípravy, kde je nezbytností vytvářet nové znalosti. Při přípravě je možné nalézt hned několik způsobů, jak přicházet na nové znalosti, ať už je to od konkurence, výpočtů, využití jiných oborů nebo využitím odborné literatury či internetu. „Přicházet každý týden s novým námětem, neztracovat selskou logiku a pracovat „mazaně“ – to jsou předpoklady pro podnik, který je na špici ve svém oboru.“ (Petříková a kol., 2010, str. 231).

Nákup může být považován jako samostatná jednotka nebo součást jiného řídicího procesu, proto pracovníci nákupu přijímají podněty z ostatních řídicích procesů a následně je zpracovávají a vytvářejí nové znalosti. Nákup pro podnik zprostředkovává nejlepší možný výběr dodavatele, nejlevnější dodávky a včasné dodání. Podává návrhy, kdy se vyplatí vlastní výroba či nákup od externích dodavatelů. Petříková a kol. (2010, str. 223) uvádí, že tvorba nových znalostí v procesu nákupu záleží na:

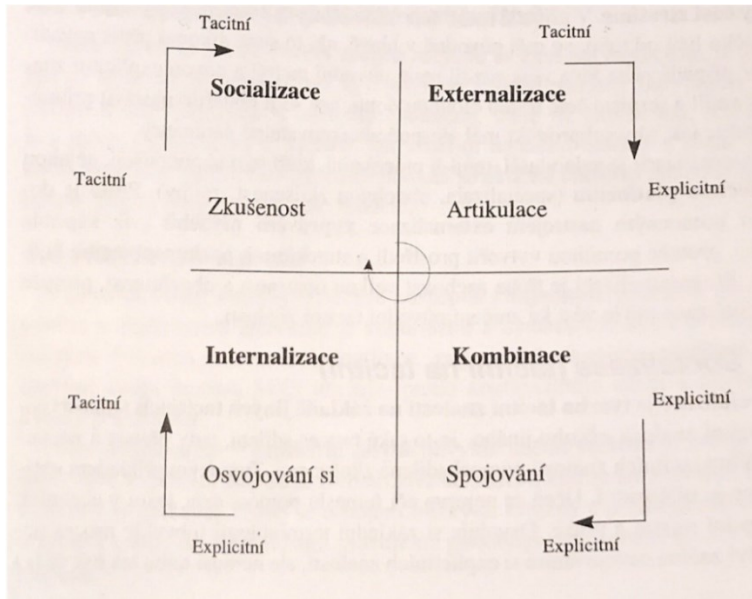
- Schopnosti identifikovat vhodnou příležitost,
- schopnosti navrhovat a plánovat změny u dodavatelů,
- schopnosti nejefektivnější řízení kooperace.

Mezi nejtěžší přizpůsobení třetí strany v oblasti nákupu a zavedení změn s novými znalostmi spadá v tomto případě přizpůsobení dodavatele.

## **2.1 Model SECI**

Proces tvorby znalostí zobrazuje model SECI, který v roce 1955 popsal I. Nonaka a Takeuchi. V rámci učení i práce se neustále mění jedna forma znalosti v druhou a tím vznikají nové znalosti. Této změna se nazývá konverze: socializace, externalizace, kombinace a internalizace. Dle Mládkové (2004, str. 33) značí socializace vznik tacitní znalosti z již existující tacitní znalosti. Bureš (2007, str. 48) představuje tento pojem jako proces převodu nových tacitních znalostí přes sdílení zkušeností. Na základě těchto dvou definic je možné socializaci pochopit a definovat, že znalosti vznikají předáváním praxí, vedením či pozorováním. Druhou fází je přeměna z tacitní formy na explicitní, která se nazývá externalizace. Kombinace vyobrazuje vznik explicitní znalosti z dosavadní explicitní formy znalosti. Posledním krkem konverze se označuje internalizace, což je přeměna explicitní formy na znalost tacitní (Mládková, 2004, str. 33).

Obr. 2: Konverze



Zdroj: Mládková (2004, str. 37)

Obr. 2 zobrazuje celý proces konverze. Mládková (2004, str. 35) uvádí, že v praxi se uskutečňují všechny čtyři fáze postupně i najednou, z důvodu vzájemného působení mezi tacitními a explicitními znalostmi, které je dynamické a kontinuální. Pomocí procesu konverze se znalosti rozšiřují z hlediska kvantity i kvality (Bureš, 2007, str. 48).

## **3 Znalostní strategie**

Je možné rozlišit dva hlavní typy znalostí, jak už bylo zmíněno v první kapitole, tacitní a explicitní. Nelze s těmito znalostmi pracovat stejně a je nutné jim přizpůsobit řízení a volbu strategie. Firmy využívají obě formy znalostí a pro výběr vhodné strategie si firmy musí určit takovou znalost, která je pro společnost zásadní (Mládková, 2004, str. 46).

### **3.1 Strategie kodifikační**

Strategie kodifikační využívá explicitní znalosti, které je možné formalizovat, přenášet, skladovat atd. Za pomoci těchto vlastností se explicitní znalosti přetvářejí do dat a následně vytvoří databáze. Kodifikační strategii využívají podniky, které spočívají na opakovaných postupech a úkolem jejich pracovníků je schopnost zpracovat data. S databázemi pracují opakovaně, přidávají do nich nová data, pracují s historickými hodnotami, které porovnávají a nadále využívají jejich statistiky. Měli by si úspěšně vyselektovat potřebné znalosti, data a implementovat je žádoucím způsobem. Po pracovnících se v této strategii nepožaduje žádná intuice či tvořivost, jedná se o práci s počítači, během které se postupně pracovníci školí a zaučují pro potřebné dovednosti (Mládková, 2004, str. 48).

Hroník (2007, str. 89) pojmenoval ve své publikaci kodifikační strategii jako strategii chytrých znalostí. Shoduje s Mládkovou (2004, str. 48) a popisuje vytváření databází a algoritmů, které pro ukládání znalostí a dat používají softwarové nástroje, což je základem pro tuto strategii. „Vytváření databází a algoritmů s důrazem na konverzi znalostí, tedy jejich existenci „mimo hlavu“ jejich autorů.“ (Hroník, 2007, str. 89).

### **3.2 Strategie personalizační**

Strategie personalizační pracuje především se znalostmi tacitními. Tacitní znalosti není možné převést do formy databáze, respektive by tato možnost byla nevýhodná a náklady by byly příliš vysoké. V personalizační strategii se s produkty pracuje individuálně a probíhá zde podpora zaměstnanců ve formě porad, týmových schůzí či pracovních setkání. Tacitní znalosti jsou svázány s osobností člověka a jeho dovednostmi, zkušenostmi atd., proto se zde přistupuje k pracovníkům jako k expertům. Výběr expertních pracovníků, kteří budou zpracovávat tacitní znalosti je jedním z nejdůležitějších a nejtěžších bodů této strategie. Specifický prvkem je zde práce a

rozvíjení se v týmu, proto je důležité při výběru vhodných pracovníků brát v potaz nejen požadované dovednosti a zkušenosti, ale i osobnostní vlastnosti, schopnost komunikace či jejich postoj a jednání s lidmi (Mládková, 2004, str. 48).

Jak je popsáno v předchozím odstavci je tato strategie spojena s osobností pracovníka, proto Hroník (2007, str. 90) pojmenoval strategii, která pracuje s tacitními znalostmi jako strategii emočních znalostí. Kreativita má zde vysoké uplatnění a je velmi důležité podporovat své pracovníky v pracovním i osobnostním rozvoji, aby se tacitní znalosti stále oživovaly a předávaly dál. „Vytváření sdílené zkušenosti, tedy co nejvíce hlavách najednou a trvale oživované.“ (Hroník, 2007, str. 89).

## 4 Znalostní pracovník

Znalostní pracovník je takový pracovník, který svou práci nevykonává rukama, ale pro práci využívá svůj rozum, chytrost, mozek a hlavně znalosti. Neznamená to však, že znalostní pracovníci jsou pouze učitelé, lékaři právníci aj., ale i pracovník, který pracuje například v restauraci, obchodě, ..., který může využívat ke své práci znalosti. Charakteristikou znalostního pracovníka je jejich motivace k práci, samostatnost, tvořivost, zájem o vzdělávání se, zdokonalování se a mnoho dalších vlastností (Mládková, 2009, str. 3). V tabulce č. 1 je znázorněn rozdíl mezi znalostním a manuálním pracovníkem.

Tab. 1: Hlavní rozdíly mezi způsobem práce a řízení manuálního a znalostního pracovníka

<b>Charakteristika</b>	<b>Manuální pracovník</b>	<b>Znalostní pracovník</b>
hlavní surovina práce	materiální prvky	znalosti
pracovní postup	zjevný	skrytý
viditelnost práce	vysoká	nízká
vazba na výsledky	přímá a okamžitá	nepřímá, efekt se projevuje opožděně
znalost	koncentrovaná v rukou manažerů	rozptýlená v hlavách pracovníků
moc je založena na	postavení člověka ve formálních a mocenských strukturách organizace	na profesi, znalosti, a postavení člověka v mocenských strukturách organizace
podstata práce	lineární	nelineární
způsob reakcí	dán pozicí a úkolem	pracovník podle konkrétní situace rozhoduje sám, jak bude reagovat na podněty
standarty tvoří	jiní pracovníci	pracovník sám
kontrola je zaměřena na	pracovníka	práci a její výsledky



kontrolu provádí	manažer	pracovník
výkony se měří	souladem se standardy	na základě přínosu pracovníka
role pracovníka	nástroj	prostředník

Zdroj: Mládková (2009, str. 4)

V tabulce číslo jedna můžeme vidět rozdíl mezi manuálním pracovníkem a znalostním pracovníkem. Hlavním rozdílem je surovina práce, se kterou pracovník pracuje. Manuální pracovník pracuje s materiálními prvky, naopak znalostní pracovník pracuje se znalostmi. Na toto navazuje pracovní postup, jelikož u manuálního pracovníka je zjevný. Můžeme pozorovat jednotlivé kroky práce, avšak u znalostního pracovníka postup práce pozorovat nelze. Všechna jeho práce probíhá „v jeho hlavě“, proto je postup pro ostatní pracovníky skrytý až do finální podoby. Pro vedoucího pracovníka je nutné rozeznat, který pracovník je znalostní nebo manuální a následně je individuálním způsobem řídit, zadávat jim práci či jejich práci kontrolovat (Mládková, 2009, str. 5).

Truneček (2004, str. 162) pojmenoval manuálního pracovníka jako obslužného pracovníka. Ve své publikaci uvedl příklad povolání uklízečky, které dostane za úkol uklidit několik místností, v tomto případě zastává pozici obslužného pracovníka. Avšak pokud manažer určí tým a zadá uklidit určitý úsek, tak nastává možný prostor pro rozvíjení znalostních pracovníků.

Hlavní úkoly podniku ve vztahu k znalostním pracovníkům:

- Prvním a nejdůležitějším úkolem podniku je nalákat a udržet pracovníky.
- Dalším bodem je následné rozvíjení znalostních pracovníků a jejich schopností.
- Nezbytnou součástí se stává rozvíjet znalostní pracovníky a jejich rozvojem přispívat do efektivity organizace.
- Posledním krokem je zavést management znalostí.

(Truneček, 2004, str. 164)

## 4.1 Vedení pracovníků

Vedení pracovníků není pro manažera jednoduchý úkol a je důležitý pro vnitřní ekosystém firmy, aby bylo pracovní prostředí příjemné a klidné pro zaměstnance, tak

zároveň je vedení pracovníků důležité pro samotný rozvoj firmy na trhu. Vedení pracovníků mají na starost manažeři. Pro správné vedení existuje několik metod a postupů, dle kterých by se měli manažeři řídit. Mezi základní metody můžeme zařadit hodnocení pracovního výkonu nebo například účinné motivování jedinců. Cílem vedení pracovníků je efektivní výkonnost práce (Pitra a kol., 2015, str. 248).

#### **4.1.1 Zásady pro zvyšování pracovní výkonnosti**

Zvolení vhodného stylu vedení je první zásadou. Manažeři by měli otevřeně mluvit o současném stavu a problémech organizace a tímto krokem si vytvoří důvěru ke svým spolupracovníkům. Spolu se zavedením vhodného stylu vedení souvisí zavedení pravidel pro správný běh vztahů uvnitř skupiny. Členové týmu musí vědět, že mají prostor přispívat do diskuse, prostor pro námítky a jejich názory jsou přijímány a respektovány (Pitra a kol., 2015, str. 251).

Druhá zásada je o přidělování pracovních úkolů a spravedlivém zhodnocení. Pracovníkům, kterým jsou přidělené úkoly, musí být jasné všechny požadavky a nároky, které má daný úkol splňovat. Manažer by měl také stanovit odměny, pracovní postupy, normy a pověřenou osobu, pokud nastane nějaký problém. Je však nutné pracovníkovi sdělit i kdo a jak bude úkol kontrolován a dle jakých hledisek se bude úkol hodnotit (Pitra a kol., 2015, str. 251).

Zajištění přístupu pracovníků ke znalostem a informacím, ze kterých mohou čerpat. K úspěšnému splnění pracovních úkonů je nutné pracovníkům umožnit přístup do potřebných databází. Dalším krokem je umožnit prostor pro předávání zkušeností, vědomostí či informací mezi pracovníky. Jelikož jedním z dalších zdrojů, ze kterých lze čerpat znalosti jsou zkušenější pracovníci, které však musí manažer seznámit s tím, že méně zkušení pracovníci se na ně mohou obrátit a požádat o radu (Pitra a kol., 2015, str. 251).

Čtvrtá zásada je uplatnit důsledně vhodnou a účelnou organizaci pracovních činností všech členů týmu. V zásadě je náplní manažerské činnosti stanovit předpoklady odměn při splnění úkolů a zajistit uznání od ostatních pracovníků. Zajištění uznání napomáhá otvírání diskusí o zadaných úkolech, jejich realizaci, stanovených cílech nebo přínosech. Dalším bodem čtvrté zásady je přijímání nových členů do týmu a dále zaručit dostatečný prostor pro adaptaci (Pitra a kol., 2015, str. 252).

Vytvoření ve vnitřním prostředí organizace účinně fungující systém rozvoje profesních způsobilostí pracovníků se stává poslední zásadou. Pro pracovní i osobní rozvoj by pracovníci v týmu měli vědět jejich pozici ve struktuře organizace. Je to důležité pro uvědomění se, na čem je nezbytné zapracovat. Členové týmu si určí své slabé a silné stránky jak jedince, tak jako člena týmu, na které se následně pro svůj rozvoj zaměří. Aby byli pracovníci dostatečně motivováni k dalšímu vzdělání sebe sama, musí jim být poskytnut kariérní plán. V kariérním plánu lze nalézt jednotlivé pozice a především náležitosti, které je potřeba splnit pro pracovní povýšení (Pitra a kol., 2015, str. 252).

## 5 Enneagram

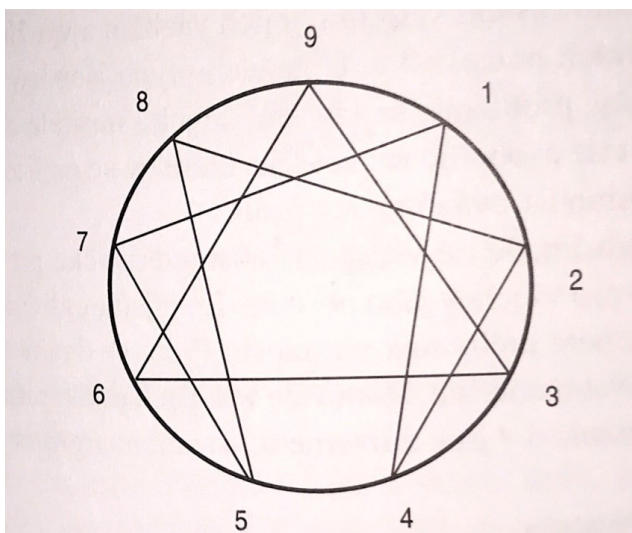
Enneagram se využívá k řízení pracovníků pomocí rozpoznání osobnosti. Jedná se o rozpoznání typů osobnosti na základě chování se v určitých situacích. Enneagram slouží k rozpoznání slabých a silných stránek člověka a následnému pochopení jeho chování dle typu osobnosti (Mládková, 2009, str. 60).

Existuje devět typů osobnosti, které jsou definovány silnými a slabými stránkami jedince. Enneagram se používá také ke zjištění vztahu mezi jednotlivými typy osobnosti a vysvětluje chování jedince v určitých situacích. Pracovníci by si měli uvědomit pomocí zjištění typu osobnosti, čím přispívají do týmu a na které vlastnosti je potřeba se zaměřit.

### 5.1 Typy osobností

Na obrázku číslo tři je vyobrazen enneagram, kde jednotlivá čísla představují typ osobnosti. Není možné typ osobnosti změnit, je vrozený a žádný není správný nebo špatný. Určení typu osobnosti napomáhá jednotlivcům uvědomit si své negativní vlastnosti, jak s nimi naložit, a naopak jak své pozitivní vlastnosti zdokonalovat. Poznáním typu osobnosti je pro znalostního pracovníka důležitým krokem pro jeho pracovní i osobnostní rozvoj (Mládková, 2009, str. 65).

Obr. 3: Enneagram



Zdroj: Mládková (2009, str. 65)

### **5.1.1 Perfekcionista**

Na obrázku číslo tři je jedničkou znázorněný perfekcionista. Lidé si nejčastěji pod pojmem perfekcionista představí takového člověka, který má doma pořádek, vše musí být dokonale uklizené a uspořádané, avšak v pojetí enneagramu je perfekcionista osoba, která se bojí chybovat, má určitou představu o správném jednání společnosti, o její morálce a snaží se jít příkladem pro své okolí. Tím, že se snaží jít příkladem pro společnost, si na sebe klade velice vysoké nároky a následně toto často přenáší i na druhé. Ve veřejném životě poučují ostatní a ve svém soukromí dělají přesně to, co zakazují (The Enneagram Institute, 2021). Jelikož mají strach z nedokonalosti, dělání chyb a tyto vlastnosti se jim přičítají, tak kvůli tomu cítí zlost. Právě proto mají dokonalou sebekontrolu. Jejich okolí zaznamená pouze nepatrné neverbální projevy zlosti do té doby, než hněv neunesou a projeví ho (Enneagramová asociace České republiky, 2015). Cílem osobnostního rozvoje pro jedničky by mělo naučit se relaxovat, udělat si čas sám pro sebe a nebýt příliš sebekritický. Výhodami perfekcionistů je jejich schopnost učit, organizovanost či spořádanost. Pro jejich zájem se zdokonalovat a také své okolí, jsou v pracovním týmu zastánci změn (The Enneagram Institute, 2021).

### **5.1.2 Pečovatel**

Druhým typem jsou pečovatelé, kteří jsou dobrosrdeční, upřímní, empatictí, velkorysý a zajímají se o potřeby svého okolí. Jejich touhou je starat se o druhé a mít pocit, že je stále někdo potřebuje. Jediné, co požadují nazpět, je ocenění (The Enneagram Institute, 2021). Ačkoli se zdají jako nesobečtí, tak právě sobeckost se stává u pečovatelů slabinou. Pomáhají ostatním, protože chtějí ukojit svoji potřebu po uznání a spojení se svým okolím. Strach vzniká ve chvíli, kdy mají pocit, že nikdo nepotřebuje jejich pomoc. Aby se vyhnuli obavám, dokáží manipulovat druhými a stávají se na nich závislými (Enneagramová asociace České republiky, 2015). Doporučení pro pečovatele je nejprve naplnit své vlastní potřeby a až poté potřeby druhých. Dvojky se musí nejprve naučit svého okolí zeptat, co pro ně mohou udělat, jak jim mohou pomoci a přijmout případné odmítnutí (The Enneagram Institute, 2021).

### **5.1.3 Dobyvatel**

Pro dobyvatele je velmi důležitý úspěch, který je motivuje. Třetí typy touží po uznání od druhých lidí, proto si vytváří cíle, a právě jejich kladnou vlastností, která je prospěšná pro

tým, je cílevědomost. Touha a nároky na úspěch jsou v některých situacích příliš vysoké a donutí je až ke lži. Pokud dobyvatelé něco nezvládnou snaží se najít důvody a výmluvy, proč se tak nenaplnili stanovené cíle. Ješitnost je jejich výrazná vlastnost, jelikož vyzdvihují svoje přednosti, domnívají se, že všechno zvládnou, že budou dobří a naopak jim chybí sebekritičnost a schopnost o sobě pochybovat, avšak pokud o sobě zapochybují, neprojeví to (Enneagramová asociace České republiky, 2015). Doporučení pro dobyvatele je stát se upřímnými a otevřenými k sobě i svému okolí a rozvíjet přijímání kritiky, odpočinout si od každodenního sledování plnění cílů, protože typ trojek má tendenci stávat se workoholikem (The Enneagram Institute, 2021).

#### **5.1.4 Individualista**

Individualisté jsou kreativní, tvořiví a chtějí vyjádřit sami sebe. Jsou emocionálně založení a s tím souvisí náladovost, zranitelnost a nechávají se ovlivnit náladou druhých osob. V pracovním prostředí je využíván jejich cit pro krásu a originalita. Čtvrtý typ má neustálou potřebu se srovnávat se svým okolím a jsou závistiví. Špatně snáší kritiku a neradi se zabývají cíli, na které nejsou schopni dosáhnout (The Enneagram Institute, 2021). Okolí vnímá čtyřky pro jejich náladovost za dramatické a negativní, protože se nebojí projevovat i negativní city. Jejich touhou je celistvost, proto se srovnávají s okolím a přejí si mít to, co mají ostatní (Enneagramová asociace České republiky, 2015). Individualisté by se měli naučit nestavět city na první místo, jelikož odkládají činnosti z důvodu špatné nálady a nejsou produktivní, což se v týmu velice rychle projeví. Na sebekázeň a ovládání vlastních emocí by se měli zaměřit, proto aby se jim práce stala pravidelnou, naučili se mít režim a poté se mohou dále rozvíjet, objevovat a soustředit se na vlastní talenty (The Enneagram Institute, 2021).

#### **5.1.5 Badatel**

Badatelé jsou pátým typem osobnosti. Badatelé se nazývají, protože mají zájem se vzdělávat, rozumět věcem a znát vše do detailu. Jsou bystří, zvědaví, schopni se soustředit a chtějí rozvíjet své přednosti a dovednosti. Mají zájem nalézat nová řešení problémů, jiné cesty a přicházejí stále s novými nápady (The Enneagram Institute, 2021). Jejich touhou je hovořit o věcech, kterým rozumí, a proto je pro ně těžké mluvit o svých vlastních pocitech. Pracují spíše individuálně, vnímají se jako samostatnou jednotku a nepřipouštějí si, že by potřebovali poradit či pomoci od druhých. S tímto pocitem

individuality je u badatelů spojena lakomost, jelikož mají pocit, že si se vším musí poradit sami, hlídají si své zdroje a pracují, jak chtějí oni ne, jak si přejí ostatní. Pro práci v týmu je tato vlastnost velkou slabinou, kdy ostatní členové týmu mohou pětky vnímat jako panovačné, nadřazené či arogantní jedince (Enneagramová asociace České republiky, 2015). Badatelé mají schopnost vidět věci z jiného úhlu, vidět mnoho možností. Často si neví rady, kterou možnost se jeví jako správná, a právě v těchto situacích by se měli soustředit na komunikaci s ostatními spolupracovníky, kteří jim mohou být nápomocní. Proto je potřeba, aby zapracovali na důvěře k lidem. Pro jejich rozvoj je důležité mluvit o svých pocitech a diskutovat o problému, kterými se zabývají (The Enneagram Institute, 2021).

### **5.1.6 Dobrý voják**

Pro osobnosti typu šest je velmi důležité mít pocit bezpečí a jistoty, proto je u šestek důvěra klíčová. Kvůli tomuto pocitu se snaží na všechny situace připravit, především pokud ze situace mají strach. Dokonalá příprava, která je podnícena strachem, je v pracovním prostředí vnímána jako velká výhoda, jelikož je pro ně důležité vyhledávat informace, aby byli na vše připraveni a mohli vyhledané informace použít. Avšak strach bývá tak silný, že o sobě neustále pochybují, také pochybují o druhých a o všem kolem sebe. Pochybám se snaží vyhnout představou, co by se v určitých situacích mohlo stát, jak by mohli zareagovat nebo jak by situace či konflikt mohl dopadnout (Enneagramová asociace České republiky, 2015). Osobnosti typu šest jsou skvělými členy týmu, jsou loajální a spokojení, když je někdo vede a pomáhá jim v jejich rozhodování. Postaví se za své blízké, budou je bránit a udělají pro ně více než sami pro sebe. Doporučením pro šestky je především si uvědomit svůj strach a postavit se mu čelem (The Enneagram Institute, 2021).

### **5.1.7 Průzkumník**

Průzkumníci touží být neustále v pohybu, avšak ne ve fyzickém, ale potřebují v životě akci, změny, nové příležitosti. Nechtějí ustrnout na jednom místě. Tato vlastnost může být pozitivní, ale i negativní kdy se život sedmiček stane chaotický a roztěkaný. Mají potřebu zkusit a stihnout, co nejvíce věcí a nevědí, kdy zpomalit. Nenasytnost a roztěkanost vede k tomu, že se vyhýbají emocím a sami sobě lžou. Lži zakrývají legrací a ze všeho si dělají srandu. Jejich okolí je vnímá jako veselé jedince se smyslem pro

humor, kteří umí rozzářit situaci, proto se stávají oblíbenými členy v týmu. Naopak v pracovním týmu průzkumníci nezvládají pravidla či limity, které je omezují v jejich rozletu a rozvoji (Enneagramová asociace České republiky, 2015). Pro sedmičky je důležité si uvědomit svou roztěkanost, nejednat impulzivně, v klidu se věci promyslet a naučit se naslouchat svému okolí. Zamyslet se nad budoucností, která jim může otevřít nové a nečekané možnosti. Není zapotřebí neustále vyhledávat nové příležitosti, nýbrž se na jednu určitou zaměřit a využít jí (The Enneagram Institute, 2021).

### **5.1.8 Vyzyvatel**

Lidé typu osm jsou sebevědomí, inspirativní, rozhodní a mají výraznou osobnost. V pracovním kolektivu jsou lídři, kteří skupinou vedou a udávají jí směr. Mají nad sebou kontrolu, proto k nim ostatní vzhlížejí a chtějí od si od nich nechat poradit. Je důležité, aby měli zdravé sebevědomí a nepřerostlo to v sobeckost. S jejich dominancí souvisí potřeba mít kontrolu nad ostatními lidmi především nad jedinci, které vnímají jako konkurenci a hrozbu (The Enneagram Institute, 2021). Velkým nedostatkem je strach z chybovosti. Bojí se chybovat, a ještě více se bojí následně chyby uznat. Uvnitř je chyba sžírá, avšak před ostatními své pocity nedají najevo (Enneagramová asociace České republiky, 2015). Vyzyvatelé by si měli uvědomit, že svět není proti nim a mnozí jedinci v jejich okolí osmičkám chtějí pomoci a poradit. Podstatné je dbát na sebekázeň a přiznat si, v čem chybují či jaké mají nedostatky (The Enneagram Institute, 2021).

### **5.1.9 Vyjednaváč**

Vyjednaváč je osobností typu devět. Vyjednaváči jsou velice vnímaví, uklidnění, stabilní a důvěřiví. Hlavní touhou je pocit klidu a stability. Nemají rádi konflikty, problémy a neřeší je do chvíle, než je to situace vyžaduje, avšak ve většině případech je už pozdě. Konflikty by se měli v počátcích, ale devítky se snaží konfliktům jakýmkoliv způsobem vyhnout, nepřiznávají si, že problém existuje. Nevyjadřují své názory, jsou tiší, problémy spíše pozorují. S těmito vlastnostmi je spojená přizpůsobivost, než aby řekli svůj názor, myšlenku, raději se přizpůsobí druhým. Neznamená to však, že se přizpůsobí všemu a neřeknou „ne“, ale postaví před své zájmy, zájmy ostatních. Protože když jejich okolí bude spokojené, tak bude klid, harmonie a spokojení budou i vyjednaváči (Enneagramová asociace České republiky, 2015). Měli by se naučit jít si za svými cíli a stát si za svými názory. Získají to, pokud si vybudují přiměřenou víru v sebe samé a uvědomí si své



vlastní pocity. Musí začít řešit konflikty od začátku, to bude mít za následek mnohem větší vnitřní klid, než když konflikty budou přehlížet. V pracovním kolektivu jsou ti, kteří odvedou nejvíce práce, jelikož neradi říkají „ne“ a jsou schopní se velice rychle přizpůsobovat změnám, avšak nemají rádi kontrolu (The Enneagram Institute, 2021).

## 6 Praktická část

Cílem praktické části bude zjištění zda existuje návaznost mezi enneagramovým typem respondenta, jejich přístupem k informační databázi společnosti a pracování se znalostmi.

### 6.1 Charakteristika podniků

Pro naplnění cíle praktické části byly vybrány dvě společnosti, ze kterých byli osloveni jejich pracovníci, kteří je zastupují.

#### 6.1.1 OVB

OVB Holding AG je společnost, která se zaměřuje na finanční trh. Tato společnost má dceřiná sídla po celé Evropě, například Německo, Polsko, Ukrajina, Itálie, Francie aj. Mateřská společnost sídlí v Kolíně nad Rýnem, kde vznikla v roce 1970. V této době nabízela společnost poradenství v oblasti stavebního spoření. V letech 1970–1989 se rozrůstala a už nenabízela pouze stavební spoření, ale zaměřila se na komplexní finanční poradenství klientům. Roku 1991 se zakladatelé společnosti rozhodli expandovat do zahraničí a první zemí, kde začali nově působit se stalo Rakousko. Od tohoto roku se společnost postupně rozrůstala po celé Evropě a v roce 1992 založila své sídlo i v České republice, OVB Allfinanz a.s. V současné době se společnost stará o více než 3,7 milionů klientů a spolupracuje s více než 5 000 poradci (OVB Allfinanz, 2022).

OVB Allfinanz spolupracuje s několika produktovými partnery, se kterými poradci uzavírají obchody. Mezi partnery se nachází pojišťovny, penzijní společnosti, stavební spořitelny, investiční společnosti, banky a hypoteční banky. Mezi nejznámější partnery patří například ČSOB pojišťovna, Česká podnikatelská pojišťovna, Kooperativa pojišťovna, Raiffeisenbank, Sberbank, Uniqa investiční společnost a mnoho dalších. Partneři pořádají pro poradce pravidelné školení o nových i stávajících produktech, dále zajišťují pomoc u složitých případů či kdykoli poradce potřebuje poradit s produktem.

Poradci se starají o své klienty a jejich finance. Cílem je celoživotní poradenství, které je specifikované daným klientem a jeho finanční a životní situací. Poradce by měl zajistit klienta na budoucnost, jeho zdraví, příjmy, rodinu, a to jak krátkodobě, tak i dlouhodobě.

### **6.1.2 Kofola**

Kofola je česká společnost, která působí svou činností ve výrobě a distribuci nápojů. Kofola má rozšířené své portfolio produktů i do zahraničí, působí ve Slovenské republice, Polsku, Slovinsku, Chorvatsku, Rusku a Maďarsku. Kofola, která je oblíbená a známa dnešními zákazníky se zrodila v roce 1960. Roku 1993 Kostas Samaras koupil firmu dnes známou jako Santa Trans, pod kterou spadala i kofola. Zájem po kofole i nadále rostl a v roce 2012 byla založena společnost Kofola Československo, a. s. Postupně začali rozšiřovat svou nabídku produktů. Dnes je možné v portfoliu společnosti nalézt například Rájec, Ondrášovku, Rauch džusy, Jupí sirupy a mnoho dalších produktů (Kofola a. s., 2022).

Jedním z hlavních úkolů a cílů firmy je prodej nápojů. Tento prodej zaštiťují jejich reprezentanti, kteří jdou takzvaně „s kůží na trh.“ Obchodní zástupci firmy nabízejí jednotlivé produkty potencionálním i stávajícím zákazníkům. Jejich úkolem kromě samotného prodeje je i umístování reklamních předmětů do jednotlivých prodejen visačky, stojany aj., které zpříjemňují nákupy a vytváří reklamní prostředí (Kofola a. s., 2022).

## **6.2 Představení formy výzkumné metody**

Pro naplnění cílů praktické části byla zvolena forma výzkumné metody pomocí rozhovorů s respondenty. Součástí rozhovoru bylo vyplnění krátkého enneagram dotazníku, jehož cílem bylo zjistit enneagramový typ respondenta. Respondenti byli odkázáni na webové stránky Enneagramové asociace, kde se dotazník nachází. Samotný rozhovor se skládá z 11 otázek, které byly sestavené na základě teoretické části a jsou zaměřené na transfer znalostí a jejich práci s informační databází vybraných společností. Otázky jsou zároveň vytvořené, tak aby z nich bylo možné zjistit návaznost na typy osobností.

Byly oslovené dvě společnosti, jednou z nich byla OVB Allfinanz a druhou se stala Kofola. Ze společnosti OVB Allfinanz byla navázána spolupráce s plzeňskou kanceláří s celkovým počtem devíti členů. Pracovníci jsou obchodní zástupci nebo se nacházejí na manažerských pozicích a vedou vlastní tým. Respondenti se nacházejí ve věkovém rozmezí od 19 po 46 let.

Ze společnosti Kofola byli oslovení obchodní zástupci, kteří spadají pod plzeňskou kancelář, ale svou práci vykonávají v různých krajích České republiky, počet členů je shodný s OVB Allfinanz. Věkové rozmezí je od 22 do 57 let.

### 6.3 Zhodnocení výzkumu

Aby bylo možné zhodnotit výzkum, je nutné nejprve představit otázky a odpovědi respondentů.

#### 6.3.1 Enneagram dotazník

Výsledky enneagram dotazníku, který respondenti vyplnili jsou znázorněny v tabulce níže. Pro zjištění typu osobnosti se nahlíží na první tři dominantní typy osobnosti respondenta, neznamena to však, že by jeho osobnost neměla vlastnosti ostatních typů.

Tab. 2: Typy osobnosti

<b>Respondent</b>	<b>Enneagramový typ</b>
Respondent 1	5, 9, 7
Respondent 2	9, 1, 6
Respondent 3	9, 6, 3
Respondent 4	4, 2, 7
Respondent 5	8, 9, 6
Respondent 6	1, 9, 6
Respondent 7	6, 2, 3
Respondent 8	9, 3, 7
Respondent 9	4, 7, 3
Respondent 10	6, 7, 2
Respondent 11	3, 6, 2
Respondent 12	1, 5, 3
Respondent 13	6, 3, 7
Respondent 14	9, 6, 2

Respondent 15	3, 6, 2
Respondent 16	9, 6, 3
Respondent 17	2, 3, 7
Respondent 18	8, 7, 2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### 6.3.2 Otázka č. 1

Vyhovuje vám elektronická firemní databáze či jste spíše pro klasické papírové uchovávání, zapisování znalostí?

Respondent 1

*„Ano, vyhovuje mi. Využívám firemní databázi na 100 %, papírové uchovávání už vůbec nepoužívám.“*

Respondent 2

*„Vyhovuje mi elektronická databáze, papírové zapisování nevyužívám vůbec, pokud si něco potřebuji zapsat, tak to zapisuji do tabletu nebo notebooku.“*

Respondent 3

*„Ano elektronická firemní databáze mi vyhovuje, avšak si hodně věcí píšu na papír a většinu z toho, pak přepisuju do PC.“*

Respondent 4

*„Mě osobně vyhovuje papír, kde si můžu škrtat, malovat, ..., ale elektronickou firemní databázi samozřejmě využívám. Na druhou stranu nám velice usnadňuje práci, protože máme všechny potřebné dokumenty uložené v systému a nejsou potřeba šanony. Takže pokud něco potřebuji vytisknu si to do papírové podoby.“*

Respondent 5

*„Naprostě mi vyhovuje, něco málo si ještě zapisuju na papír, ale to je spíš, když si musím něco narychlo zapsat, poté si to přepíši do databáze.“*

Respondent 6

*„Ano elektronickou firemní databázi využívám na sto procent.“*

Respondent 7

*„Využívám pouze elektronické zapisování.“*

Respondent 8

*„Nemůžu říct, že mi nevyhovuje, určitě usnadňuje práci, ale například různé připomínky a úkoly si zapisuju na papír, i když tyto funkce firemní systém nabízí.“*

Respondent 9

*„Elektronickou, firemní databázi využívám, protože bez toho práce není možná a mnoha ohledech nám usnadňuje práci, například uchovávání smluv v elektronické podobě, avšak například zapisování schůzek do kalendáře, úkoly, připomínky, toto vše si zapisuju v papírové podobě do diáře. Nebo když kontroluji různé reklamace a podobně, ta si seznamy vytisknu, abych si do nich mohla vpisovat, škrtnat nebo zvýrazňovat, takže mi stále asi více vyhovuje papírová forma.“*

Respondent 10

*„Elektronická databáze je dobrá, protože všechno máte pouze v tabletu, počítači a nemusíte tahat šablony papírů.“*

Respondent 11

*„Elektronická databáze mi vyhovuje, protože pracujeme v autě, tak je to mnohem pohodlnější než papír.“*

Respondent 12

*„Určitě je naše aplikace super, ale i přesto používám papírovou formu například diáře a zapisování schůzek.“*

Respondent 13

*„Nejvíce mi vyhovuje elektronická forma, protože sebou nemusím tahat žádné papíry.“*

Respondent 14

*„Elektronická, protože nemusíte řešit, že jste zapomněli nějaký papír, nebo že nemáte něco vytištěného apod.“*

Respondent 15

*„No pouze schůzky si píšu do diáře, jinak na vše využívám naši aplikaci.“*

Respondent 16

*„Elektronická, nemusím řešit žádné stohy papírů.“*

Respondent 17

*„Určitě mi více vyhovuje naše aplikace, kdy už jsou skoro všechny funkce možné vyřídit online formou.“*

Respondent 18

*„Nejlepší je pro mě naše aplikace, protože i když některé věci stále musíme řešit papírovou formou, tak mi to vůbec nevyhovuje a nejradši bych všechno vyřešil online.“*

Z odpovědí je jasné, že respondenti 1, 2, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 16, 17 a 18 využívají elektronickou firemní databázi a jsou s ní naprosto spokojeni. Respondenti 3, 5, 8, 12 a 15 využívají elektronické zapisování znalostí a zároveň na některé věci jim více vyhovuje papírová podoba uchovávání. U odpovědí respondentů 4 a 9 je možné vidět, že pro ně více vyhovující uchovávání znalostí a informací v papírové formě. Těmto dotazovaným vyhodnotil enneagram dotazník typ osobnosti 4, individualista, kteří jsou velice kreativní, jejich kreativnost může souviset s využíváním papírové formy zapisování znalostí z důvodu, jež zmínili tzn. škrtnání, vpisování, zvýrazňování apod.

### **6.3.3 Otázka č. 2**

Kolik času denně trávíte při práci s databází?

Respondent 1:

*„Přibližně 3 hodiny denně.“*

Respondent 2:

*„Denně trávím přibližně 6 hodin při práci s databází.“*

Respondent 3

*„Průměrně 4-5 hodin.“*

Respondent 4

*„Denně s databází pracuju asi 4 hodiny.“*

Respondent 5

*„Celkem asi nějaké 3 hodiny.“*

Respondent 6

*„Trávím nad tím cca 4,5 hodiny.“*

Respondent 7

*„Denně jsou to 3-4 hodiny.“*

Respondent 8

*„Přibližně 3-4 hodiny.“*

Respondent 9

*„Celkem u databáze trávím cca 5 hodin.“*

Respondent 10 - 18

*„K práci to potřebuji, tzn. celých 8 hodin pracovní doby.“*

Respondenti 10–18 využívají firemní databázi 8 hodin, je to ovlivněné tím, že musí celou pracovní dobu pracovat s databází. U respondentů, kteří pracují ve společnosti OVB, můžeme pozorovat odchylku u dvou respondentů 2 a 6, u nich to může být zapříčiněno jejich typem osobnosti, protože jsou perfekcionisté, kteří potřebují, aby bylo vše dokonalé. Ostatní dotazovaní pracují průměrně 3-5 hodin denně s databází.

### **6.3.4 Otázka č. 3**

Jste spokojeni s firemní databází, která slouží pro uchovávání znalostí – bylo by pro Vás lepší členění ještě více do detailu nebo Vám naopak nevyhovuje až příliš podrobné členění záložek?

Respondent 1:

*„Ve směs mi členění vyhovuje, jen konkrétně u záložky se spolupracovníky je ještě mnoho nedostatků v tomto ohledu.“*

Respondent 2:

*„Pro mě osobně by členění u záložek mohlo být ještě více detailní.“*

Respondent 3

*„Ano členění mi vyhovuje, možná je to až moc zbytečně podrobné.“*

Respondent 4



*„Některé záložky jsou členěné dle mého názoru až zbytečně do detailu.“*

Respondent 5

*„Ano, vše mi vyhovuje.“*

Respondent 6

*„Vyhovovalo by mi členění ještě trošku více do detailu nebo kdybych si tom mohl upravovat dle svých potřeb.“*

Respondent 7

*„Jsem se vším spokojen, mnoho věcí v záložkách z členění ani nevyužívám.“*

Respondent 8

*„Nemám s ničím problém, možná členění je někdy až zbytečně detailní.“*

Respondent 9

*„S členěním jsem spokojená.“*

Respondent 10

*„Ano vše je přehledné a posloupné, zrychluje tak pracovní činnost.“*

Respondent 11

*„Všechny záložky si myslím, že jsou přehledné.“*

Respondent 12

*„U některých záložek bych uvítal ještě detailnější členění a pár změn, ale to je spíše moje osobní drobnost, myslím, že většina kolegů, by měla opačný názor.“*

Respondent 13

*„Se členěním nemám žádný problém.“*

Respondent 14

*„Nevidím zde nic, co by mi nevyhovovalo.“*

Respondent 15

*„Musím říct, že jsem se vším spokojená.“*

Respondent 16

*„Vše si myslím, že je dostatečně rozčleněné, tak že nikde nic nemusím zbytečně dlouho hledat.“*

Respondent 17

*„S našimi záložkami jsem spokojená, nevidím žádný problém, který bych mohla vytknout.“*

Respondent 18

*„Všechno je dostatečně přehledné.“*

Respondenti 5, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17 a 18 odpověděli, že jim členění vyhovuje a nemají nic, co by mohli vytknout. Respondenti 3, 4 a 8 poukázali až na zbytečně detailně členěné záložky ve firemní databázi. Opačný názor měli respondenti 1, 2, 6 a 12, kteří by naopak uvítali ještě detailnější členění či nalézají nedostatek v databázi. Dotazovaní 2 a 6 jsou perfekcionisté, kteří potřebují vše dovést do dokonalosti, z tohoto by jim více vyhovovalo detailnější členění. Respondenti 1 a 12 byli označeni 5 typem osobnosti, tedy badatelem, kdy badatelé chtějí nalézat nová řešení, proto dotazovaní nejspíše vytknuli například, že záložky mají určité nedostatky.

#### **6.3.5 Otázka č. 4**

Odkud je pro Vás nejvhodnější přijímat znalosti? (od jiného spolupracovníka, příručky, osobně, emailem, nástěnka, papírová podoba, jiné)

Respondent 1:

*„Nejvhodnější je pro mě přijímat nové informace a znalosti online formou – emailem, online nástěnka, ...“*

Respondent 2:

*„Pro mě je nejlepší dostávat informace od mé vedoucí, popřípadě emailem.“*

Respondent 3

*„Nejraději přijímám nové informace na společných poradách, kde o tom můžeme následně diskutovat, informace v emailech velice často přehlížím.“*

Respondent 4

*„Určitě elektronickou formou – emailem, elektronická nástěnka.“*

Respondent 5

*„Pro mě je určitě důležité, aby to bylo osobně, z jiných zdrojů nové informace a znalosti často nezaregistruju.“*

Respondent 6

*„Nejlépe emailem.“*

Respondent 7

*„Určitě emailem, kdy se každé ráno podívám, co je nového a pak jdu pracovat.“*

Respondent 8

*„Osobně, ať už je to vedoucího, kolegy nebo ze společné porady.“*

Respondent 9

*„Tady mi opět vyhovuje papírová podoba nebo přímo osobně od vedoucího.“*

Respondent 10

*„Určitě skupinové porady.“*

Respondent 11

*„Pro mě nejlepší cesta asi emailem, každé ráno si kontroluji emaily, takže se vždy podívám, co je nového.“*

Respondent 12

*„Pro mě elektronickou formou, protože takhle se informace dostane ke všem kolegům, než když by vedoucí měli obcházet všechny nebo na poradách se stává, že ne všichni spolupracovníci se dostaví, například z důvodu nemoci apod.“*

Respondent 13

*„Určitě porady, kde máme rovnou možnost se doptávat na věci, které nám nejsou jasné.“*

Respondent 14

*„Pro mě osobně jsou to společné porady.“*

Respondent 15

*„Porady.“*

Respondent 16

*„Pro mě osobní formou, ať už je to od jiného spolupracovníka, vedoucího nebo na poradách, protože pak mi nové informace a znalosti zůstanu v hlavě.“*

Respondent 17

*„Myslím si, že nejlepší možnost je nějakou online cestou, například emailem nebo máme společnou skupinu.“*

Respondent 18

*„Pro mě emailem, které si každý den kontroluji.“*

V otázce č. 4 převládalo předávání informací a znalostí osobní formou, ať už je to od vedoucího, spolupracovníka či rady. Tuto možnost vybrali respondenti 2, 3, 5, 8, 9, 10, 13, 14, 15 a 16. Zbylým respondentům vyhovuje více elektronická forma přijímání znalostí a informací.

### **6.3.6 Otázka č. 5**

Využíváte své dříve zapsané znalosti, pracujete s nimi i nadále, slouží Vám například k vyhodnocování?

Respondent 1:

*„Ano, mám vytvořené tabulky, do kterých si každý měsíc píšu své pracovní výkony a následně je vyhodnocuji a snažím se z nich poučit.“*

Respondent 2:

*„Ano snažím se dělat si každý měsíc pravidelně vyhodnocování z historických dat.“*

Respondent 3:

*„Momentálně žádné vyhodnocování nedělám, ale asi bych chtěla začít.“*

Respondent 4:

*„Ano vyhodnocování si dělám, ale není to má oblíbená činnost, dělám to, protože musím.“*

Respondent 5:

*„Nevyužívám a vyhodnocování nedělám, tabulky mě nebaví a myslím si, že všechno zvládám i bez toho.“*

Respondent 6:

*„Ano pravidelně si dělám vyhodnocování a nejefektivnější je pro mě dělat ho velice často, snažím se každý týden.“*

Respondent 7

*„Někdy je využiju, ale není to časté a vyhodnocování nedělám, jen poud ho po mě požaduje vedoucí.“*

Respondent 8

*„Ano, snažím se ze svých historických dat poučit a vycházím z nich například při plánování na další měsíc.“*

Respondent 9

*„Určitě využívám – pro poučení do budoucna nebo při plánování.“*

Respondent 10

*„Ano využíváme vždy.“*

Respondent 11

*„Ano historické znalosti a informace využíváme, myslím si, že je to důležité pro další plánování.“*

Respondent 12

*„Využíváme.“*

Respondent 13

*„Ano historické údaje používáme.“*

Respondent 14

*„Ano, pracujeme s nimi“*

Respondent 15

*„Ano, protože musíme, ale nevidím v tom problém.“*

Respondent 16

*„Ano, je důležité s historickými daty pracovat.“*

Respondent 17

*„Využíváme je.“*

Respondent 18

*„Bohužel s nimi pracujeme, tohle je má nejméně oblíbená činnost, často mi to přijde zbytečné pro nás jako pro obchodáky.“*

Patnáct dotazovaných aktivně využívá své historické, dříve zapsané znalosti a informace. Dotazovaná 3 sice momentálně nevyhodnocuje své znalosti, ale ráda by začala. Pouze jeden respondent 5 nevyužívá historické informace, jelikož dle jeho názoru vše zvládá i bez toho. Dotazovanému vyšel typ osobnosti vyzyvatel, který je paličatý a často si lidé typu 8 dělají, co chtějí a co sami uznají za vhodné, z tohoto důvodu je možné usoudit, že respondentovi 5 nevyhovuje využívání svých dříve zapsaných znalostí. Tento typ osobnosti vlastní i respondent 18, kterému také přijde zbytečné s historickými znalostmi pracovat, i když se tomu tak děje.

### **6.3.7 Otázka č. 6**

Kontrolujete se svým nadřízeným Vaše uchovávání znalostí, popřípadě zdali byste o to spíše stáli či nikoliv?

Respondent 1:

*„S vedoucím pravidelně na každé schůzce mé uchovávání nekontrolujeme, avšak kdykoliv požádám, že bych to s vedoucí ráda brala, vyjde mi vstříc.“*

Respondent 2:

*„S vedoucím jsem si dříve mé uchovávání kontrolovala, ale momentálně už se tak neděje, a to mi vyhovuje více.“*

Respondent 3

*„Začali jsme s vedoucím, protože kontrola a zpětná vazba je potřebná.“*

Respondent 4

*„Vedoucí mi přímo nekontroluje, jak si zapisuju znalosti a informace, ale například vyhodnocování spolu konzultujeme, právě protože to není má oblíbená činnost. Když mám kontrolu vedoucího, tak mě to donutí dělat více práce.“*

Respondent 5

*„S vedoucím mé dříve zapsané informace a znalosti nekontrolujeme a ani o to nemám zájem, nemyslím si, že by to bylo užitečné.“*

Respondent 6

*„Nekontroluje mi to nadřízený, myslím, že to není potřeba.“*

Respondent 7

*„S nadřízeným kontroluju, protože bez kontroly nepracuji, tak efektivně, jak bych mohl.“*

Respondent 8

*„Nekontroluje mi vedoucí mé uchovávání dat, myslím, že to není potřeba.“*

Respondent 9

*„Ano vedoucí mi kontroluje mé uchovávání a vyhovuje mi takto kontrola, kdy vím, že je všechno v pořádku.“*

Respondent 10

*„Ano kontrolujeme uchovávání informací a nevadí mi to.“*

Respondent 11

*„Kontrolujeme si své dříve zapsané znalosti,“*

Respondent 12

*„Ano s vedoucím je kontrolujeme.“*

Respondent 13

*„Ano, kontrolujeme.“*

Respondent 14

*„Kontroly děláme, ale někdy nestihnou udělat vše, jak by mělo, takže kontroly s vedoucím nejsou mé oblíbené.“*

Respondent 15

*„Ano, děláme.“*

Respondent 16

*„Kontrolujeme, protože musíme, ale často jsem z kontrol nervózní.“*

Respondent 17

*„Ano, své zapsané znalosti a informace si kontrolujeme.“*

Respondent 18

*„Kontrolujeme, ale tyto časté kontroly mi nevyhovují.“*

Z otázky číslo 6 je možné pozorovat, že většina respondentů kontroly s vedoucími dělá a myslí si, že je kontrola důležitá a užitečná. Dotazování 1, 2, 5, 6, 8, 14, a 16 jsou vyjednávači, kteří nemají rádi kontrolu. U respondenta 5 a 18 je to ještě podmíněno osmým typem osobnosti, kteří se cítí jako vedoucí a mají potřebu vést sami sebe, proto nemají rádi kontrolu nadřízených.

### **6.3.8 Otázka č. 7**

Měli byste zájem o společné sdílení znalostí i s ostatními spolupracovníky? Popřípadě pokud tak děláte, vyhovuje Vám to?

Respondent 1:

*„My sdílíme své znalosti se všemi spolupracovníky. Mě osobně toto vyhovuje a myslím si, že je to důležité sdílet své získané znalosti s ostatními spolupracovníky, abychom se všichni stále dozvíдали něco nového.“*

Respondent 2:

*„Ano s ostatními spolupracovníky některé informace sdílíme, spíše zkušenosti. Moc mi to nevyhovuje, není to moje komfortní zóna takhle sdílet své zkušenosti s ostatními spolupracovníky, protože si myslím, že mám ještě dost nedostatků a nemám tolik znalostí, který bych mohla předat dále.“*

Respondent 3

*„Ano sdílíme s ostatními spolupracovníky své znalosti a informace. Jak už jsem zmiňovala u předchozí otázky, společné porady a meetingy mi vyhovují, právě kvůli následné společné diskusi.“*

Respondent 4

*„Ano, jednak máme porady, ale také týmové setkání, kde společně rozebíráme různá témata, zkušenosti, ..., a tato společné sdílení mi nevadí, myslím si, že je důležité sdílet své zkušenosti s ostatními spolupracovníky.“*

Respondent 5

*„Společně s kolegy sdílíme své znalosti, zkušenosti a vyhovuje mi to.“*



Respondent 6

*„Ano sdílíme, mě vyhovuje, že ostatní sdílí své zkušenosti, ale já osobně nerad sdílím své, ještě úplně nezvládám předávat ostatním vše, tak jak bych si představoval.“*

Respondent 7

*„Ano sdílíme. Jsem velice komunikativní, proto mi asi sdílení s ostatními kolegy velice vyhovuje.“*

Respondent 8

*„Sdílíme a ano společné sdílení znalostí a zkušeností mi vyhovuje, pokaždé se přiučím něčemu novému nebo se můžu poučit z chyb ostatních.“*

Respondent 9

*„Ano s ostatními spolupracovníky některé informace sdílíme, spíše zkušenosti. Moc mi to nevyhovuje, není mi příjemné takhle sdílet své zkušenosti s několika lidmi.“*

Respondent 10

*„Ano ve skupině si rozesíláme společné informace, když se stane, že člověk zapomene hned si to tím připomene, nebo když se někdo dozví více informací, tak je hned předá ostatním.“*

Respondent 11

*„Ano, sdílíme hlavně na společných poradách, kde je potřeba abychom věděli, co se děje. Musíme být v obraze, jak se říká.“*

Respondent 12

*„Sdílíme si své zkušenosti, je já nejsem ten, kdo se iniciuje do sdílení, rád přijímám nové znalosti od ostatních, ale nerad předávám, samozřejmě to neznamená, že bych byl ješitný a nechtěl, jen mi to není příjemné, především na poradách.“*

Respondent 13

*„Samozřejmě, že sdílíme.“*

Respondent 14

*„Ano, hlavně v naší společné skupině na whatsappu, kde si připomínáme důležité věci.“*

Respondent 15

*„Sdílíme a já mám sdílení s pracovníky ráda, vždycky si připomeneme, nebo se dozvím něco nového.“*

Respondent 16

*„Ano a vyhovuje mi to tak.“*

Respondent 17

*„Sdílíme, já musím vyzdvihnout naši skupinu, kam si píšeme různé novinky a hlavně důležité věci.“*

Respondent 18

*„Sdílíme, já rád vždy kolegům řeknu své poznatky, nové informace a znalosti, které se dozvím a rád přijímám od ostatních.“*

Ve společnostech se sdílí informace a znalosti s ostatními kolegy. Patnáct respondentů je spokojeno se sdílením znalostí se spolupracovníky a domnívají se, že je to důležité pro kolektiv a vzdělávání. Dotazovaným 9 a 2 nevyhovuje hromadné sdílení. Můžeme pozorovat u respondenta 2, 6 a 12, že se necítí ještě dostatečně zkušený na to, aby mohli jít příkladem a předávat své znalosti. Toto nedostatečné sebevědomí může být zapříčiněno právě typem osobnosti, jelikož jejich typem osobnost je 1 – perfekcionista, který má potřebu být dokonalý, jít všem příkladem a kladou si na sebe vysoké nároky.

### **6.3.9 Otázka č. 8**

Zapisujete si znalosti do databáze pouze ve zkratkách, stručně nebo se rozepisujete velice podrobně a píšete každý detail?

Respondent 1:

*„Informace a znalosti si zapisuje spíše ve stručných a jasných bodech.“*

Respondent 2:

*„Zapisuj si každý detail. Protože když se pak zpětně potřebuji něco vyhledat, tak pak vím celý kontext a vím přesně, co jsem tím myslela.“*

Respondent 3

*„Zapisuju si ve zkratkách, bodech.“*

Respondent 4

*„Zapisuju si jen to nejdůležitější a ve zkratkách.“*

Respondent 5

*„Zapisuju jen potřebné a ve zkratkách, bohužel mi se někdy stane, že některé informace a znalosti si zapomenu zapsat.“*

Respondent 6

*„Zapisuji si úplně všechno, mnohokrát by to pro ostatní bylo asi až zbytečné, ale mě to vyhovuje. A spíše si to zapisuju ve větách, někdy v odrážkách.“*

Respondent 7

*„Spíše ve zkratkách, aby mi to zabralo, co nejméně času.“*

Respondent 8

*„Převážně v bodech si vše zapisuji.“*

Respondent 9

*„Určitě ve zkratkách, abych s tím neztrácela moc času.“*

Respondent 10

*„Pouze stručně.“*

Respondent 11

*„Převážně ve zkratkách.“*

Respondent 12

*„Snažím si psát všechno důležité.“*

Respondent 13

*„Pro mě je asi nejlepší si psát vše stručně a neztrácet s tím čas.“*

Respondent 14

*„V bodech.“*

Respondent 15

*„Převážně ve zkratkách.“*

Respondent 16

*„Zapisuju si většinu v odrážkách, bodech.“*

Respondent 17

*„Ve zkratkách.“*

Respondent 18

*„Většinu zkráceně.“*

U této otázky lze pozorovat přímou návaznost na typ osobnosti. Pouze dotazovaný 2 a 6 odpověděli, že své znalosti zapisují detailně, to je typickým rysem perfekcionistů. Perfekcionista je i respondent 12, který sice neodpověděl, že by si vše zapisoval detailně, ale zapisuje si všechno důležité. Odpověď zbylých respondentů byla, že si vše zapisují převážně ve zkratkách či v bodech.

### **6.3.10 Otázka č. 9**

Jak často přichází změny systému? Vyhovují Vám časté změny?

Respondent 1:

*„Časté změny u nás nepřicházejí, někdy samozřejmě novinky přijdou, ale vždy máme zaškolení, které nás připraví na novinky, tzn. že mi změny nevadí.“*

Respondent 2:

*„Příliš častých změn nepřihází a změny mi nevadí, vždy se ráda přiučím něco nového. Novinky nám skoro vždy usnadní naší práci, protože se to týká digitalizace a že už nemusíme mnoho věcí posílat ve fyzické podobě, ale online například emailem.“*

Respondent 3

*„Změny systému nejsou nijak časté a změny mi nevadí, myslím si, že se vždycky velice rychle zaučím a přizpůsobím.“*

Respondent 4

*„Změny časté nejsou, ale to jsem naštěstí ráda, protože nemám ráda změny.“*

Respondent 5

*„Moc často nepřichází, tipuju maximálně jedno až dvakrát do roka a změny mi nevadí.“*

Respondent 6

*„Nejsou časté a změny mi nijak moc nevadí.“*

Respondent 7

*„Moc časté nejsou a časté změny mi nevyhovují, je pro mě těžší si zvykat na nové věci.“*

Respondent 8

*„Časté určitě nejsou a změny mě nevyvádí z míry, vždy se s nimi velice rychle sžiji.“*

Respondent 9

*„Skoro vůbec nepřicházejí, ale i přesto změny nemám ráda.“*

Respondent 10

*„Úplně mi nevyhovují, když se často mění.“*

Respondent 11

*„Změny nemám moc ráda a u nás jsou změny přiměřené, moc časté nejsou.“*

Respondent 12

*„Samozřejmě záleží, jak časté změny, pokud by to bylo každý týden, tak to by mi asi nevyhovovalo, ale jinak jsem obecně se změnami, i těmi častějšími v pohodě.“*

Respondent 13

*„Změny mi nevadí, přichází u nás, ale vždy se zvládnou přizpůsobit.“*

Respondent 14

*„Myslím si, že se změnám dokážu vždycky nějak přizpůsobit, člověk v tom musí vidět nové příležitosti.“*

Respondent 15

*„Úplně časté změny mi nevyhovují, ale dokážu se s nimi nějak poprat.“*

Respondent 16

*„Změny mi nijak nevadí.“*

Respondent 17

*„Přichází u nás, ale vždy jsou spíše k dobru.“*

Respondent 18

*„Zas tolik často nepřichází.“*

Z odpovědí lze usoudit, že dotazovaným s typem osobnosti 9, vyjednávač, změny nevadí, jelikož se jí velice snadno přizpůsobí. Naopak respondenti 4, 7, 9, 10 a 11 nemají rádi změny.

### **6.3.11 Otázka č. 10**

Je možné ve Vašem firemním systému snadně vyhledat informace?

Respondent 1:

*„Ze začátku jsem s vyhledáváním v našem systému měla problém, ale časem se člověk naučí a zjistí, co kde najde a je to snadné.“*

Respondent 2:

*„Vyhledávání v našem systému mi moc nevyhovuje, přijde mi to příliš složité a chybí mi zde detailnější filtrování hledaného výrazu.“*

Respondent 3

*„Vyhledávání v našem systému mi nevyhovuje, protože máme vyhledávání na více místech, pro mě by bylo lepší, kdybych mohla všechno vyhledat na jednom místě.“*

Respondent 4

*„Ano, sice na to hodně kolegů nadává, ale já s naším vyhledáváním nemám problém.“*

Respondent 5

*„Často chodím za vedoucím s otázkami, protože i to vyhledávání moc nevyhovuje přijde mi zmatečné. Už je to pro mě určitě lepší než ze začátku, ale i přesto často tápu.“*

Respondent 6

*„Ano je to možné a ve vyhledávání mi možnost nějaké filtrace nebo třídění vyhledaných znalostí.“*

Respondent 7

*„Vyhledávání v našem systému mi moc nevyhovuje, přijde mi to příliš složité a chybí mi zde detailnější filtrování hledaného výrazu.“*

Respondent 8

*„Ano, přijde mi vyhledávání snadné.“*

Respondent 9

*„Ano vyhledávání je snadné a rychlé.“*

Respondent 10

*„Ano vyhledávání je jednoduché.“*

Respondent 11

*„Vyhledávání mi vyhovuje, jelikož to používám velice často, tak jsem s tím spokojená.“*

Respondent 12

*„Vyhledávání mi přijde snadné a bez jakýchkoliv potíží.“*

Respondent 13

*„Ano je jednoduché.“*

Respondent 14

*„Vyhledávání používám velice často, takže už jsem s tím sžitý a vyhovuje mi.“*

Respondent 15

*„Určitě.“*

Respondent 16

*„Ano vyhledávání je snadné. Aplikace nám nabízí hned několik filtrů pro přesnější hledání, takže mi ve všem vyhovuje.“*

Respondent 17

*„Vyhledávání je snadné.“*

Respondent 18

*„Ano je snadné, nemyslím, že bych tomu mohl něco vytknout.“*

V otázce číslo 10 se respondenti ze společnosti OVB rozdělili na dvě poloviny. Jedna polovina je spokojená s vyhledáváním a domnívá se, že je snadné. Druhé části vyhledávání nevyhovuje a nalézá zde určité nedostatky v podobě chybějící možnosti filtrace. Pokud se na odpovědi nahlédne z pohledu enneagramu, lze upozorovat, že respondenti 2, 3, 5, 6 a 7, kteří jsou typem osobnosti dobrý voják, mají potřebu vyhledávat

informace, které jsou pro ně klíčové, aby byli připraveni na každou situaci, tzn. že jsou s vyhledáváním spokojeni. U druhé společnosti Kofola lze z odpovědí usoudit, že vyhledávání je snadné, protože všichni dotazovaní jsou s ním spokojeni. V návaznosti na enneagram můžeme vyzdvihnout respondenty 14 a 16, kteří jsou také šestým typem osobnosti, tedy velice často vyhledávají informace.

### **6.3.12 Otázka č. 11**

Přispívá informační systém ke snadnosti a efektivnosti práce?

Respondent 1:

*„Ano, firemní systém zcela zefektivňuje, zlehčuje a zrychluje práci.“*

Respondent 2:

*„Ano, firemní systém na sto procent usnadňuje práci.“*

Respondent 3

*„Ano, firemní systém usnadňuje práci.“*

Respondent 4

*„Samozřejmě.“*

Respondent 5

*„Ano, zefektivňuje práci.“*

Respondent 6

*„Ano, bez toho by bylo vše mnohem složitější a zdlouhavé.“*

Respondent 7

*„Ano, naprosto zefektivňuje práci.“*

Respondent 8

*„Určitě přispívá.“*

Respondent 9

*„Ano, to přispívá.“*

Respondent 10

*„Ano.“*



Respondent 11

*„Přispívá.“*

Respondent 12

*„Ano, samozřejmě.“*

Respondent 13

*„Určitě zefektivňuje a zlehčuje práci.“*

Respondent 14

*„Hlavně zjednodušuje práci, protože hodně věcí, už je možné řešit online způsobem.“*

Respondent 15

*„Ano, přispívá.“*

Respondent 16

*„Ano.“*

Respondent 17

*„Ano, určitě zefektivňuje.“*

Respondent 18

*„Samozřejmě.“*

Ačkoli u předchozích otázek mnozí dotazovaní nacházejí nedostatky ve firemní databázi, jejich systém přispívá k efektivnosti práce.

## **6.4 Návrhy nápravného opatření**

Tato část kapitoly obsahuje návrhy nápravného opatření a doporučení pro společnosti. Je však na organizacích, zdali se jimi řídit budou či nikoliv.

Z analýzy rozhovorů lze vypozařovat, že určitá návaznost na typ osobnosti, jak pracovník uchovává, používá či vyhledává znalosti a jak pracuje s informačním systémem existuje. Je důležité si uvědomit, jak je možné s těmito informacemi nakládat. Manažerům, kteří vedou znalostní pracovníky a pracují s jejich znalostmi by právě zjištění typu osobnosti mohlo být užitečné. Z rozhovorů lze pozorovat například, že pracovníci, kteří jsou osobnosti typu devět, vyjednařači, nemají rádi kontrolu. Je samozřejmé, že práce bez

žádné kontroly není možná, ale lze se znalostními pracovníky provádět například méně časté kontroly či najít společnou cestu, aby jim vše vyhovovalo. Dalším doporučením může být umožnit prostor lidem, kteří jsou individualisté a potřebují rozvíjet svou kreativitu. Pracovníci mohou získávat nové znalosti a pracovat se stávajícími znalostmi kreativnější formou. Doporučení by mohla mít vliv na efektivnost práce pracovníků a také na jejich výkonnost. Manažeři by měli vědět, jak nakládat se znalostními pracovníky a jak z nich získávat potřebné znalosti, kdy cesta poznání jejich osobnosti může být velmi užitečná. Pro společnosti by možnost mohla být oproti konkurenci výhodou. Společnosti mohou oproti konkurenci více rozvíjet své znalostní pracovníky, mohou pro své týmy zajistit osobní kouče, kteří by se věnovali znalostním pracovníkům a pomohli by jim rozvíjet jejich dovednosti. Samozřejmě se s tím váže zvýšení nákladů, avšak pokud by pro společnosti bylo přínosem zvýšení efektivnosti získávání znalostí a pracování zaměstnanců se znalostmi a s tím spojen rozvoj společnosti, určitě by společnosti mohli tuto možnost zvážit.

Pokud se z vyhodnocení rozhovorů přihlédne pouze na management znalostí jako takový, lze vyzorovat určité odlišnosti v získávání znalostí u pracovníků, některým vyhovuje více forma osobní, některým více elektronická. Je samozřejmé, že není možné vyhovět všem zaměstnancům společnosti. Avšak společnosti jsou velké, tzn. že mají možnost pokrýt více způsobů předávání informací. Mohlo by to přinést podstatné přínosy v podobě poskytování kvalitnějších služeb. Více pracovníků mělo zájem o osobní předávání znalostí, například formou porad. Společnosti by mohli zavést například společné semináře či přednášky. Na těchto seminářích mohou přednášet zkušenější i méně zkušení manažeři, kteří si takto vzájemně budou sdílet své získané znalosti.

Dále je velice důležité upozornit nejen na formu, jakou si pracovníci přejí sdílet s ostatními své znalosti, ale také aby o možnost měli zájem. S odporem sdílet znalosti je opět možné navázat na enneagramové typy osobnosti. Jelikož pokud budou manažeři schopni zjistit příčinu tohoto odporu, bude dále možné s těmito zaměstnanci lépe pracovat, tak aby fungovali v optimální výkonnosti. Manažeři by měli také samozřejmě dbát na pozitivní firemní kulturu a dobré vztahy mezi pracovníky, poněvadž i sociální problémy mohou vést k odporu sdílení znalostí.

Se všemi doporučeními budou pracovat manažeři společností, proto je zásadní správnými kroky vést pracovní tým. V teoretické části byly představeny zásady pro zvyšování pracovní výkonnosti, kterými by se manažeři měli řídit. Společnost musí pečlivě vybírat

zaměstnance na pozici manažera, jelikož právě tento pracovník je zodpovědný za chod pracovního týmu, která má vliv na celou společnost a ovlivňuje její výkonnost

## Závěr

V bakalářské práci byl představen management znalostí. Nejprve byly definovány pojmy jako jsou znalosti, informace a data a jaký je mezi nimi rozdíl pro chápání dalších kapitol. Dále byly charakterizovány tři typy znalostí, které byly potřebné k vysvětlení tvorby znalostí. Byly vysvětleny znalostní strategie a v neposlední řadě představen znalostní pracovník, jejich vedení či zásady pro zvyšování pracovní výkonnosti. Poslední kapitolou v teoretické části byl enneagram a stručné charakterizování jednotlivých typů osobnosti.

V praktické části z provedených rozhovorů a zjištěných typů osobnosti se analyzovalo jedenáct otázek zaměřených na uchovávání, přenos znalostí a informační systém společnosti. V krátkosti byly charakterizovány vybrané společnosti a v návaznosti na výsledky z praktické části vplynuly návrhy a doporučení na zlepšení managementu znalostí a možného přístupů k vedení znalostních pracovníků.

Cílem bakalářské práce bylo zjištění existence návaznosti typu osobnosti, přístupu ke znalostem a jak je možné s těmito informacemi zjistit přínosy pro organizace. Lze říci, že cíl byl kladně naplněn. Z odpovědí je zřejmá návaznost na typ osobnosti, uchovávání, přenos a práci se znalostmi. V poslední části šesté kapitoly byla vypsána doporučení pro organizace, které přinesou patřičné přínosy. Doporučení se navrhla celkem čtyři, ke kterým byly vypsány krátké postupy. Postupy se společnosti mohou dle jejich uvážení řídit. Mezi nejzásadnější návrhy patří zavedení vedení pracovníku na základě jejich osobnosti a překonání odporu pracovníků vůči sdílení znalostí.

## Seznam použitých zdrojů

- Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Častorál, Z. (2008). *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní.
- Doskočil, R., & Koráb, V. (2012). *Znalostní management*. Brno, Česko: Akademické nakladatelství Cerm.
- Enneagramová asociace České republiky (2015). *Enneagramové testy*. Dostupné 15. 3. 2022 z [https://www.enneagram.cz/app\\_supportennea/?Testy](https://www.enneagram.cz/app_supportennea/?Testy)
- Enneagramová asociace České republiky (2015). *Enneagramové typy*. Dostupné 15. 3. 2022 z [https://www.enneagram.cz/?act=enneagramove\\_typy](https://www.enneagram.cz/?act=enneagramove_typy)
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Česko: Grada.
- Kofola a. s. (2022). *Kofola*. Dostupné 29. 3. 2022 z <https://www.kofola.cz/>
- Mládková, L. (2004). *Management znalostí v praxi*. Praha, Česko: Professional Publishing.
- Mládková, L. (2008). *Management znalostních pracovníků*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- OVB Allfinanz, a. s. ČR (2022). *OVB*. Dostupné 29. 3. 2022 z <https://www.ovb.cz/>
- Petríková, R., Drábová, D., Krbcová, H., Nendál, J., Roman, M., Švarcová, J., ...Ernst, R. (2010). *Moderní management znalostí*. Praha, Česko: Professional Publishing.
- Pitra, Z., Mohelská, H., Ansorge, J., Bachmann, P., Janeček, J., Sokolová, M., ...Zubr, V. (2015). *Management transferu znalostí*. Praha, Česko: Professional Publishing.
- The Enneagram Institute (2021). *The Nine Enneagram Type Descriptions*. Dostupné 15. 3. 2022 z <https://www.enneagraminstitute.com/type-descriptions>
- Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. Praha, Česko: C. H. Beck.

## Seznam tabulek

Tab. 1: Hlavní rozdíly mezi způsobem práce a řízení manuálního a znalostního pracovníka.....	16
Tab. 2: Typy osobnosti .....	28

## Seznam obrázků

Obr. 1: Upravený Porterův model procesní orientace organizace .....	10
Obr. 2: Konverze.....	13
Obr. 3: Enneagram.....	20

# Abstrakt

Janíčková, K. (2022). *Management znalostí a jeho přínos pro organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** management znalostí, znalosti, strategie, znalostní pracovník, enneagram

Bakalářská práce je zaměřena na téma management znalostí a jeho přínosy pro organizaci. Práce se skládá ze dvou částí. První část obsahuje teorii, kde jsou definované a vysvětlené všechny potřebné pojmy, tvorbu znalostí, znalostní strategie, znalostní pracovníka a enneagram, což slouží k pochopení managementu znalostí. Druhou částí je část praktická, která obsahuje charakteristiku vybraných společností, představení výzkumné metody, analyzované rozhovory s respondenty. Otázky pro rozhovory byly stanovené na základě teoretické části. Analýza rozhovorů umožnila vyhodnocení cíle bakalářské práce a následně byla navrhnutá patřičná opatření a doporučení pro zlepšení managementu znalostí ve vybraných organizacích. Cílem bakalářské práce bylo zjištění přínosu managementu znalostí pro organizace.



# Abstract

Janíčková, K. (2022). *Knowledge management and its benefits for organization* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** knowledge management, knowledge, strategy, knowledge worker, enneagram

The bachelor thesis is focused on the topic of knowledge management and its benefits for organizations. The work consists of two parts. The first part contains the theory, where all the necessary concepts, knowledge creation, knowledge strategy, knowledge worker and enneagram are defined and explained, which serves to understand knowledge management. The second part is a practical part, which contains the characteristics of selected companies, introduction to the research method, analyzed interviews with respondents. The questions for the interviews were determined based on the theoretical part. The analysis of the interviews enabled the evaluation of the goal of the bachelor's thesis and subsequently appropriate measures, and recommendations were proposed to improve knowledge management in selected organizations. The aim of the bachelor thesis was to determine the benefits of knowledge management for organizations.