

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014–2017

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Daniel Kristek**

**Kreativita v praxi**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Svatošová Veronika, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2014-2017

**BACHELOR THESIS**

**Daniel Kristek**

**Creativity in practice**

Prague 2017

The Bachelor Work Supervisor:

Ing. Svatošová Veronika, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 13. 2. 2017

Daniel Kristek



## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Veronice Svatošové, Ph.D. za vedení mé práce, a rovněž Ing. Radmile Vávrové z odboru řízení projektů Magistrátu města Mladá Boleslav za poskytnutí potřebných informací o řízení projektů a Ing. Zdeňku Výbornému z Úřadu regionální rady Střední Čechy za pomoc s dotazníkovým šetřením.

## **Anotace**

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá významem praktického využití kreativity, formy a kritérií kreativity, fázemi kreativního procesu a všemi známými typy kreativních metod a technik. Dále se zabývá i možnými bariérami, které mohou bránit dalšímu rozvoji kreativity. Další část se věnuje problematice projektového řízení, zejména řízení problémů a změn v projektech. Praktická část se skládá ze syntézy a analýzy výsledků empirického šetření. Cílem tohoto výzkumu bylo zjištění a identifikace kreativních řešení možných problémů a překážek v projektu.

## **Klíčová slova**

bariéry tvořivosti, brainstorming, fáze kreativního procesu, kreativita, kreativní metody a techniky, problémy a změny v projektu, projektové řízení.

## **Annotation**

Bachelor's thesis in its theoretical part deals with the importance of practical use creativity, forms and criteria of creativity, stages of the creative process and all known types of creative methods and techniques. It also covers possible barriers that may hinder the further development of creativity. Another section is devoted to project management, especially management problems and changes in projects. The practical part consists of synthesis and analysis of the research results. The aim of this research was to determine and identify creative solutions to potential problems and obstacles in the project.

## **Keywords**

barriers to creativity, brainstorming, creative methods and techniques, creativity, phase of the creative process, problems and changes in the project, project management.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 KREATIVITA.....</b>	<b>11</b>
1.1 Vymezení pojmu.....	12
1.2 Formy kreativity .....	13
1.3 Kritéria kreativity.....	15
1.4 Kreativní proces.....	17
1.5 Kreativní metody a techniky.....	19
1.6 Bariéry tvořivosti.....	21
<b>2 ŘÍZENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>23</b>
2.1 Podstata projektu .....	23
2.2 Význam projektového řízení.....	24
2.3 Řešení problémů v projektech .....	26
2.3.1 Metoda porad .....	27
2.3.2 Brainstorming .....	28
2.3.3 Brainwriting .....	29
2.3.4 Metoda tvorby námětů .....	29
2.3.5 Metoda myšlenkové mapy .....	30
2.3.6 Metoda přepnutí.....	31
2.3.7 Metoda moderace.....	32
2.3.8 Metoda šesti otázek.....	32
2.3.9 Analogická metoda .....	34
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>
<b>3 APLIKACE KREATIVNÍCH METOD V PROJEKTU .....</b>	<b>36</b>
3.1 Cíl práce.....	36
3.2 Výzkumné hypotézy .....	36
3.3 Metody výzkumu .....	37
3.4 Výběrový soubor .....	37
3.5 Interpretace výsledků.....	37
3.5.1 Složení respondentů .....	38
3.5.2 Problémy v projektu.....	42
3.5.3 Přístup respondentů.....	44
3.5.4 Tvořivé metody v projektu.....	50
3.5.5 Překážky bránící použití kreativity v projektu .....	53
3.6 Shrnutí výsledků a diskuze .....	54
3.6.1 Potvrzení stanovených hypotéz.....	55

3.6.2	Návrhy a doporučení.....	56
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	.....	<b>62</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b>	.....	<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	.....	<b>67</b>



## ÚVOD

Práce vychází ze čtyř okruhů zdrojů, mezi které patří zejména dostupná literatura. Vedle prací významných teoretiků managementu, kteří se kreativité v této oblasti věnují, přispěly k inspiraci také myšlenky z jiných oborů – od psychologie manažera Lippmanna a Steigera přes psychologii práce Vacínové a Langové nebo třeba Veberovy inovace, Plamínkovo a Fišerovo řízení podle kompetencí až po Rosenaua řízení projektů. Bohatě bylo při psaní práce čerpáno z vlastní praxe manažera. Velký vliv na práci přinesly poznatky Mikuláštika, Hospodářové, Frankové a Žáka, které přiblížily pohled na kreativitu, metody a techniky, které při bližším poznání lze bez újmy na platnosti využít při řízení problémů a změn v projektech. K poslednímu pramenu vedla cesta během praxe autora práce na Magistrátu města Mladá Boleslav, kdy se naskytl možnost blíže se seznámit a poznat řešení, která se ustálila při řízení investičních projektů. Čím více byla přiblížena podstata projektového řízení, tím více souvislostí mezi úsilím řešit problémy v projektech s využitím kreativních technik bylo nacházeno.

Práce by měla dát odpověď na otázku, jaké kreativní techniky lze využít při řešení problémů, změn a rizik při řízení projektů. V projektech totiž existuje celá řada dobře specifikovaných problémů, které se často v projektech opakují, ale pro každou skupinu problémů je nutné použít jiný přístup.

Teoretická část práce obsahuje dvě kapitoly. První z nich se zaměřuje na vymezení pojmu, forem, kritérií a průběhu kreativního procesu. Pozornost je věnována kreativním metodám a technikám a rovněž i bariérám, které brání vzniku a rozvoji tvůrčí činnosti. Druhá kapitola pojednává o řízení projektu, podstatě a významu projektového řízení. Významná část je věnována řešení problémů v projektech a zejména jednotlivým technikám, které lze v těchto situacích.

V praktické části je prostřednictvím dotazníkového šetření mezi projektovými manažery zjišťován jejich přístup k využívání kreativních technik při řešení problémů a změn v projektu. Hlavním cílem je zjistit jaké nejčastější problémy se v praxi v projektech vyskytují. Dílčími cíli bude zjistit jaké nejčastější metody jsou při řešení problémů v projektech používány a s jakými překážkami, které brání použití kreativních

metod se lze v praxi nejčastěji setkat. Protože kreativní myšlení je předpokladem originálních nápadů, kdy po zapojení fantazie a odhlédnutí od svazující reality, je možné získat nové pohledy na nové věci, ale i na společenské otázky nebo odborné a vědecké problémy.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 KREATIVITA

Kreativita představuje schopnost myslet a jednat originálně a s fantazií. Je jednou z hlavních kompetencí pro úspěšnost každého projektu. Nelze však tvrdit, že je vhodná pro řešení všech problémů. Někdy jsou vhodnější jiné postupy a jindy daná situace nevytváří pro kreativitu vhodný prostor. Kreativita není intuice, ale ani předvídavost. Není to zkušenost ani znalost. Kreativita je ale téměř nutná při inovaci a při hledání východisek. Pomáhá manažerovi projektu překonávat problémy a motivuje tým ke společné práci na přetváření kreativních nápadů na fungující řešení.<sup>1</sup> Tvořivost je důležitým předpokladem úspěšnosti práce manažerů a týmů, které řídí. Je nutné ji chápat jako přirozený jev, který je vlastní každému člověku na určité úrovni a v určitém stylu.<sup>2</sup> Základním hnacím zdrojem kreativity je nespokojenost se skutečností a snaha věci změnit.<sup>3</sup>

Tvořivost a tvořivé myšlení je jedním z nejvýznamnějších základů smysluplnosti života, které lidem přináší do jejich života pestrost, oživení a novost. Lidé, kteří dovedou naplnit každý okamžik svého bdění a svých pracovních i mimopracovních aktivit zvědavostí a neobvyklým úhlem pohledu, jsou spokojenější ze života daleko víc než ti, pro které je vše jasné a známé a kteří vnímají skutečnosti života jako fádňní. Důležité je také to, že tvořiví lidé dokážou poskytnout svým blízkým a svému okolí mnohem více, než aby život pouze konzumovali. Lidská činnost by byla bez kreativity mnohem těžší a bez rozmanitosti příliš jednotvárná.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 319. ISBN 978-80-247-2848-3.

<sup>2</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010, s. 12. ISBN 978-80-247-2016-6.

<sup>3</sup> VACÍNOVÁ, M., LANGOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Československý spisovatel, 2011, s. 49. ISBN 978-80-7459-014-6.

<sup>4</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010, s. 18. ISBN 978-80-247-2016-6.

## 1.1 VYMEZENÍ POJMU

Kreativita představuje souhrnně několik schopností: flexibilitu, originalitu, fluenci, redefinici, senzitivitu a elaboraci. V tvořivosti se uplatňuje také fantazie, imaginace, intuice a smysl pro humor.<sup>5</sup> Kmen slova kreativita pochází z latinského výrazu „*creare*“, který lze přeložit jako plodit, rodit nebo tvořit. Je tak možné popsat kreativitu jako „*vytvářející, tvůrčí sílu*“ a slovo „*kreativní*“ definovat jako „*tvůrčí, mající nápady a ty tvořivě uskutečňující*“.<sup>6</sup>

Kreativní myšlení je tak nejvíce spojováno s pojmem tvořivost. Její podstatu lze spatřovat v hledání, přijímání a vytváření netradičních postupů, v nových nápadech, originálních řešeních. Projevuje se během každodenních aktivit většiny lidí, jak v aktivitách jinak velmi fádních a běžných, nejen v práci, ale i při trávení volného času, v komunikaci apod.<sup>7</sup>

V průběhu posledních let se mimo jiné i kreativita stala hnací silou ekonomiky vyspělých zemí. Kreativní odvětví ekonomiky zahrnuje vědu a techniku, výzkum a vývoj, odvětví založená na vyspělých technologiích, odvětví věnující se výtvarnému umění, hudbě, designu, ale i profese založené na znalostech v oblasti zdravotní péče, ve financích nebo v právu.<sup>8</sup>

Dříve byla kreativita považována spíše za vlastnost. Z dnešního pohledu je na tento výraz nahlíženo častěji ve spojitosti s postojem k životnímu stylu určitého souhlasu, přijetí změny, ale také ochoty hrát si s nápady a myšlenkami, s určitou mírou flexibility.<sup>9</sup> Lze ji brát jako schopnost, kdy si lidé mají tendenci každodenní stereotypnost určitým způsobem zpestřovat a měnit. Dále představit si něco vymyslet něco nového, tvořit nápady, řešení nebo díla za použití kombinace nebo změny již existujících nápadů.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 35. ISBN 978-80-247-1739-5.

<sup>6</sup> STEIGER, T., LIPPMANN, E. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012, s. 326. ISBN 978-80-265-0006-3.

<sup>7</sup> CLEGG, Brian, BIRCH, Paul. *Kreativita*. Brno: CP Books, 2005, s. 32. ISBN 80-251-0549-0.

<sup>8</sup> FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011, s. 12. ISBN 978-80-247-3317-3.

<sup>9</sup> ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004, s. 23. ISBN 80-251-0457-5.

<sup>10</sup> VACÍNOVÁ, M., LANGOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Československý spisovatel, 2011, s. 68. ISBN 978-80-7459-014-6.

Pro úplnost lze ještě uvést definici z Psychologického slovníku, který uvádí, že tvořivost je „*schopnost, pro niž jsou typické takové duševní procesy, které vedou k nápadům, řešením, koncepcím, uměleckým formám, teoriím či výrobkům, jež jsou jedinečné a neotřelé*“.<sup>11</sup>

## 1.2 Formy kreativity

Nespecifickou formu tvořivosti lze nalézt v každé tvůrčí činnosti. Projevuje se aktivizací, hravostí a bohatostí nápadů, orientací na neobvyklé a méně zřejmé stránky, avšak bez konkrétního zaměření na řešení problémů. Nespecifickou tvořivost lze tak najít v každodenních činnostech běžného života, ale i během příprav před zahájením specifické tvůrčí aktivity podobách či ve fázi prvotního nápadu před jeho dalším rozpracováním.<sup>12</sup> Nespecifická tvořivost tak rozšiřuje orientaci a vnímání možností zpracovat a využít informace. Dále vytváří prostor pro využití intuitivních procesů řešit problémy a napomáhá zvyšovat schopnost zhodnotit výsledný produkt a jeho přínos.<sup>13</sup>

Specifická forma tvořivosti je podmíněna tvořivými výstupy v jednotlivých oblastech lidské činnosti. Je zaměřena na dosažení konečného efektu, který je představován originálními a současně hodnotnými teoretickými nebo prakticky využitelnými výsledky. Své uplatnění nachází zejména v umělecké, vědecké, technické, organizačně manažerské nebo sociální oblasti.<sup>14</sup>

Individuální tvořivost je nezbytná především v situacích, kdy se jednotlivec setkává s výzvou k vytvoření něčeho nového nebo k hledání řešení dosud nevyřešeného problému. K přednostem individuální tvořivosti bezesporu patří absence skupinového sugestivního myšlení a nadřazování týmu nad individualitou osobnosti. Rovněž jsou výrazně eliminovány tendence předčasně hodnotit, a naopak jedinec může reagovat mnohem pružněji nejen při asociálním myšlení, ale je schopen se lépe koncentrovat

---

<sup>11</sup> HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 518. ISBN 978-80-7367-569-1.

<sup>12</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, s. 147. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>13</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010, s. 27. ISBN 978-80-247-2016-6.

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 28.

na řešený problém. Individuální tvořivost je tudíž vhodnější pro uzavřenější typy lidí, introverty čerpající energii z vlastního vnitřního světa.<sup>15</sup>

Mezi individuální a týmovou tvořivostí existují určité rozdíly, což však může být leckdy i určitou výhodou. Mohou se ale i navzájem doplňovat.<sup>16</sup> Týmová práce znamená spolupráci lidí různých vlastností, zkušeností a dovedností, kdy zejména schopnost týmové práce je stěžejním předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu.<sup>17</sup> Týmová práce vyžaduje i specifické pracovní postupy. Jde většinou o diskusní přístupy k řešenému problému, ve kterých dochází ke vzájemnému stimulování a inspirování, rozvoji fantazie a představitosti. Tým tak dosahuje výsledků, kterých by jeho členové nedosáhli, pokud by pracovali samostatně. Vzniká tak týmový efekt neboli efekt skupinové dynamiky na základě synergie.<sup>18</sup> Členové týmu se vzájemně doplňují svými specifickými vědomostmi a dovednostmi a jsou ochotni spolupracovat, převládá převážně klima spolupráce a vzájemné podpory.<sup>19</sup> Vzhledem k rozsahu poznatků a dovedností potřebných k zmapování a nalezení řešení je velkou výhodou vzájemná inspirace.<sup>20</sup> Týmová spolupráce přináší otevřenou diskusi mezi členy týmu, kdy se mohou navzájem podporovat a také inspirovat a svými často riskantními nápady efektivněji řešit problémy. To nejen umožňuje, ale především podporuje vzájemné doplňování a společné rozvíjení schopností.<sup>21</sup> Skupinová tvořivost vyhovuje více extrovertovi, který čerpá energii z vnějšího sociálního prostředí, řeší problémy mluvením nebo v diskusi.<sup>22</sup> Velmi účinným řešením problémů v týmech bývá navození modelové situace spojené

---

<sup>15</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, s. 147. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>16</sup> KLOUDOVÁ, J. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Praha: Grada, 2010, s. 147. ISBN 978-80-247-3608-2.

<sup>17</sup> MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015, s. 28. ISBN 978-80-247-5321-8.

<sup>18</sup> PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005, s. 66. ISBN 80-247-1074-9.

<sup>19</sup> KLOUDOVÁ, J. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Praha: Grada, 2010, s. 147. ISBN 978-80-247-3608-2.

<sup>20</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, s. 147. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>21</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 119. ISBN 978-80-247-2848-3.

<sup>22</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010, s. 144. ISBN 978-80-247-2016-6.

s intenzivním AHA zážitkem, který vyvolává silné impulzy spojené s rychlejším pochopením věci, které následně vedou i k rychlejší realizaci.<sup>23</sup>

Především z důvodu organizační struktury, návaznosti pracovních vztahů, aktivit a odpovědnosti převažuje ve firmách týmová tvůrčí práce nad individuální. Aby však týmová práce byla tvůrčí, je nutné udržovat vysokou míru rozmanitosti pracovních činností mezi členy týmu, ať už z hlediska profese nebo míry spoluúčasti na týmovém úkolu.<sup>24</sup>

### 1.3 Kritéria kreativity

Kreativita spočívá v novosti, relevanci a spontaneitě. V základu jde vždy o novost, originalitu a smysluplnost. Vždy ale záleží především na tom, které aspekty tvořivosti jsou hodnoceny, protože spontaneita inklinuje více k posuzování tvořivosti člověka, ale novost a originalita spíše k posuzování tvořivého produktu. Na poli působnosti zejména v ekonomice a v technologii je potom za důležitý aspekt kreativity považována smysluplnost, užitkovost a implementace. Zcela jistě však za hlavní kritérium kreativity lze jednoznačně považovat originalitu, schopnost vytvořit něco nového nebo neobvyklého. Dále jimi mohou být myšlenková pohotovost neboli fluence, která značí schopnost vytvářet pohotově množství rozmanitých nápadů a v neposlední řadě i myšlenková pružnost neboli flexibilita, což je schopnost produkovat právě různorodé nápady.<sup>25</sup> Pro praxi je nutné znát tato kritéria, aby bylo možné správně posoudit jednotlivé nápady a myšlenky. Za kreativitu lze považovat takové jednání, které je:<sup>26</sup>

- originální a jedinečné, které je takové dílo, nápad, způsob řešení zadaného úkolu, které vytvářejí novou skutečnost spojením, rozvinutím nebo úpravou skutečností, které již existují, proto nové neznamena stejně jako kreativní;

---

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 109.

<sup>24</sup> KLOUDOVÁ, J. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Praha: Grada, 2010, s. 147. ISBN 978-80-247-3608-2.

<sup>25</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, s. 147. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>26</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 40. ISBN 978-80-247-1737-1.

- správné, kdy výsledný produkt naplňuje vstupní požadavky a podmínky podle stanovených parametrů, kritérií. Výsledek tak musí být nejen nový, objevný a originální, ale také věcně správný, kdy jsou splněny nejen zadané parametry, ale i zadaný cíl;
- aplikovatelné a užitečné, přičemž výsledek kreativního procesu je realizovatelný;
- hodnotné, přínosné, což může znamenat jak zvýšení produkce, počtu klientů, zisku, tak třeba sebevědomí, naplnění osobního cíle nebo dopadu na společnost, skupinu nebo jednotlivce.

Kreativita ve své podstatě tvoří složitý proces, který se nedá zcela jednoznačně definovat, avšak existují kritéria, která by při vymezení kreativity rozhodně měla být brána na zřetel. Těmito kritérii jsou osobnostní vlastnosti a sebereflexe, proces tvůrčí činnosti, mezilidské vztahy, interakce, sociální kontext, vztahy osobnosti k tvůrčí činnosti, motivace, tvůrčí produkt, pracovní prostředí a podmínky pro tvůrčí činnost, rozvoj osobnosti tvůrce.<sup>27</sup> Tvořivost je jedním z nejdůležitějších základů smysluplnosti života, kdy do jeho všedních dnů vnáší pestrost, oživení, novost. Je důležitým předpokladem úspěšnosti práce manažerů, kdy hraje důležitou roli ve flexibilitě reagování, v inovaci a následně dopracovává nové nápady do praktické a reálné formy použití.<sup>28</sup>

Základními parametry kreativity jsou osoba, proces, produkt a okolí. Kreativitu jedince ovlivňují zejména jeho postoje, motivace, schopnosti a osobnostní znaky. Kreativita v sobě zahrnuje také proces při řešení problémů a vytváření kreativních produktů. Významný vliv na kreativitu může mít také psychické a sociální okolí, které může napomáhat nebo naopak vytvářet bariéry potlačující kreativitu.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010, s. 24. ISBN 978-80-247-2016-6.

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 12.

<sup>29</sup> STEIGER, T., LIPPMANN, E. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012, s. 327. ISBN 978-80-265-0006-3.



## 1.4 Kreativní proces

Tvořivost představuje proces charakterizovaný tvrdou prací, ve kterém lze nalézt prostor pro improvizaci, ale zároveň i pro kontinuální myšlenkovou činnost.<sup>30</sup> Model tvůrčího procesu zachycuje tabulka 1.

Tabulka 1: Postupové fáze tvůrčího procesu

Fáze tvůrčího procesu	Úkoly při řešení problému a interakci řešitelů
<b>Hledání a vymezení problému</b> <b>Popis současného stavu</b> <b>Často se problém objeví sám</b>	Shromáždění informací, informace od všech účastníků, porozumění současné situaci, vzájemné sdělování, hledání souhlasu, skupinový konsensus o cílech.
<b>Generování, navrhování všech možných řešení</b>	Shromáždění informací, diskutování o problémech, zamezení kritice, povzbuzování ke spolupráci, vytvoření prozatímního seznamu řešení.
<b>Hledání nejlepšího řešení</b>	Zhodnocení silných a slabých stránek každého nápadu, vyhýbání se neproduktivní kritice, kombinování dobrých nápadů, výběr prozatímního řešení.
<b>Plánování akce, postupové kroky</b>	Seznam kroků potřebných k realizaci, identifikace potřebných zdrojů, přidělení konkrétní odpovědnosti, hlídání, aby byli všichni zapojeni, aby všichni dostávali reálné závazky.
<b>Zhodnocení plánu a následná implementace</b>	Správné načasování a příprava každého postupového kroku řešení. Nutnost počítat s modifikacemi. Vyžadovat, aby všichni přispívali k řešení, aby všichni měli reálné a konkrétní závazky.
<b>Zhodnocení procesu a produktu, kontrola, dodatečné změny</b>	Jak dobré účinky má postup, který jsme použili při řešení problému. Jaké aktivity vyžaduje budoucnost. Identifikace jakýchkoli nových problémů. Zhodnotit, jak se skupina zapojila do spolupráce. Co se sama skupina naučila o spolupráci i o tvůrčích postupech.

Zdroj:<sup>31</sup>

Tvořivý proces ve své struktuře, která má podobu postupné následnosti myšlenek a činů, vede ve výsledku k vytvoření tvůrčího produktu. Často bývá procesem dlouhodobým, ale může proběhnout i během krátké doby. Tyto intrapsychické procesy vedené na základě motivace vychází z vnitřní charakteristiky osobnosti člověka.

<sup>30</sup> ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004, s. 23. ISBN 80-251-0457-5.

<sup>31</sup> KLOUDOVÁ, J. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Praha: Grada, 2010, s. 134. ISBN 978-80-247-3608-2.

Specifické vědomé i nevědomé pohnutky orientují činnosti člověka určitým směrem, tak aby se snažil své potřeby uspokojit a jejich uspokojení potom člověka dále motivovalo.<sup>32</sup> Výsledek ale závisí na důvěře, kterou má člověk ve své schopnosti a na tom, jak dovede objektivně posoudit možnosti realizace. Malé sebevědomí vede k nízké úrovni snahy, která je ovšem stejně škodlivá jako vysoký stupeň snažení, kdy si člověk klade cíle přesahující jeho skutečné možnosti.<sup>33</sup> Celé období tvůrčího procesu lze shrnout do čtyř základních fází:<sup>34</sup>

- 1. fáze spočívá v přípravě, která zahrnuje zejména shromažďování informací o objektu a seznamování se s podstatou problému. Fáze začíná orientací v situaci neboli zpracováváním různých druhů informací o skutečnosti. Zpočátku je takto získaný obraz o situaci neúplný, což dále motivuje k získávání dalších informací.
- 2. fáze je tvořena inkubací, kdy dochází od upouštění od práce, vnoření se do nevědomého myšlení anebo unášení se proudem myšlenek. Na základě pochopení problému je možné formulovat cíl a plán další činnosti a vytvářet tzv. instrumentální hypotézy.
- 3. fází lze nazvat osvětlením, kdy se náhle samo o sobě objevuje něco nového, nápad, řešení nebo nový vztah, může jít pouze o jednu část řešeného problému, inspiraci, částečný postup, na kterém lze stavět a dále jej rozvíjet.
- 4. fáze spočívá v hledání a ověřování různých cest nebo nového postupu v reálné skutečnosti neboli zda výsledek odpovídá požadavkům a řešenému zadání úkolu. Je fází vlastního řešení a bývá nazývána verifikací, protože se v ní průběžně ověřuje vhodnost způsobu řešení.

---

<sup>32</sup> DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 264. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

<sup>33</sup> VACÍNOVÁ, M., LANGOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Československý spisovatel, 2011, s. 69. ISBN 978-80-7459-014-6.

<sup>34</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010, s. 123. ISBN 978-80-247-2016-6.

## 1.5 Kreativní metody a techniky

Podstatou kreativního myšlení je v co nejkratším čase přinést co nejvíce nápadů a myšlenek, a to zejména ve fázi tvorby námětů. K tomu slouží nepřeborné množství různých metod a kreativních technik. Lze je využít zejména pro podporu a usnadnění nalézání nápadů. Využívají se tam, kde je nutné řešit nejrůznější problémy, při identifikaci možných rizik a příležitostí, při hledání dopadů možných opatření atd. Používají se tak ve všech činnostech pro lepší a snadnější pochopení problému, ale především z důvodu jeho snadnějšího vyřešení jako nástroje pro zajištění snazšího toku myšlenek a nápadů.<sup>35</sup> V organizaci pomáhají zvyšovat kvalitu a zavádět inovační změny. Jejich variabilita a velké množství dovedou respektovat stylovou odlišnost práce a mají tudíž velmi rozmanité použití téměř kdekoliv. Některé jsou velmi jednoduché (SWOT analýza, banka nápadů), jiné jsou naopak velmi sofistikované (počítačová telemetrie, různé satelitní systémy). Všechny však pomáhají zkoumat a prohlubovat znalosti, dělat rozhodnutí, řešit problémy, vytvářet něco nového a originálního.<sup>36</sup>

Téměř nikdy se žádná z tvůrčích metod nepoužívá samostatně. Jedna navazuje na druhou nebo se zkouší dvě metody po sobě jako alternativy, případně je možné využít celý blok tvůrčích technik, které mohou přispět i třeba zcela odlišným způsobem. Na počátku slouží jako techniky pro hledání problému, a dále už pro generování možných alternativ. Techniky lze rovněž využít při plánování, analyzování, hodnocení nebo pouze při výběru.<sup>37</sup> Evaluace pomocí kvalitativních metod je založena na posudcích a názorech odborníků v daných oborech. Nejčastěji se jedná o strukturované rozhovory, oponentské posudky, dotazníková šetření a případové studie. Naopak ke kvantitativnímu vyhodnocení výstupů a výsledků programů, analýze trendů a kauzality se nejčastěji využívají deskriptivní a komparativní statistické a bibliometrické analýzy, které představují základní součást každého hodnocení. Výběr a využití vhodných metod se odvíjí zejména od formulování cíle, hodnocení, formy hodnocení a druhu hodnocení.

---

<sup>35</sup> STEIGER, T., LIPPMANN, E. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012, s. 333. ISBN 978-80-265-0006-3.

<sup>36</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010, s. 84. ISBN 978-80-247-2016-6.

<sup>37</sup> KLOUDOVÁ, J. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Praha: Grada, 2010, s. 134. ISBN 978-80-247-3608-2.

Častěji bývá však výběr metod ovlivněn dostupností finančních, personálních a časových zdrojů, dostupností vhodných dat apod.<sup>38</sup> Hodnota rozvíjených nápadů musí být stanovena s ohledem na řešení problém. Pro usnadnění výběru je proto nutné, aby byla použita co nejjasnější a nejrozmanitější kritéria. V další fázi již probíhá diskuse o uskutečnění nápadů a o možnostech realizace řešení. Úspěšnost za zdárné fungování nápadu proto závisí značnou měrou na této fázi.<sup>39</sup>

Podstatné pro jejich použití je téměř nutnost existence otevřeného prostředí, ve kterém mají lidé pocit, že jejich vyjádření se k věci je vítáno.<sup>40</sup> Tato otevřenost je nevyhnutelná nejen, aby měl projekt prospěch z přínosů kreativních technik, návrhů, obav i zájmů, ale zejména i jako prostředek k získání přínosu ze znalostí a zkušeností jiných. K tomu, aby mohly být techniky optimálně využity, je tak nutné zaujmout hravý, zvědavý, otevřený a uvolněný postoj.<sup>41</sup>

Většina technik je založena na třech hlavních principech. Jsou jimi princip odcizení, odloženého hodnocení a princip hravého experimentování.<sup>42</sup> Princip odcizení zahrnuje všechny aktivity, které přispívají k vyřešení problému obvyklým způsobem uvažování. Podstatou je umět opustit pole reality na omezenou dobu. Princip odloženého hodnocení se primárně vztahuje na odložení negativních, ale i pozitivních hodnocení. Podstata spočívá ve hledání nápadů bez jejich hodnocení, které by ve svém důsledku pouze přerušovalo anebo brzdilo proces hledání nápadů. Poslední popisovaný princip je založen v popisu náhodných a nečekaných objevů. Tvoří základ takových technik, které staví na asociačně teoretickém přístupu. Rozhodnutí o výběru nejvhodnější kreativní techniky tak záleží na konkrétní situaci nebo cíli.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> ČADIL, V. Bibliometrie jako nástroj hodnocení. *Evaluační teorie a praxe*. 2015, roč. 3, č. 2, s. 6-7. ISSN 2336.

<sup>39</sup> STEIGER, T., LIPPMANN, E. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012, s. 331. ISBN 978-80-265-0006-3.

<sup>40</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 314. ISBN 978-80-247-2848-3.

<sup>41</sup> STEIGER, T., LIPPMANN, E. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012, s. 333. ISBN 978-80-265-0006-3.

<sup>42</sup> STEIGER, T., LIPPMANN, E. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012, s. 331. ISBN 978-80-265-0006-3.

<sup>43</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 320. ISBN 978-80-247-2848-3.

## 1.6 Bariéry tvořivosti

Zásadním předpokladem pro rozvíjení individuální nebo i týmové tvořivosti je vytvoření podmínek podporujících tvořivost. Vždy totiž existují určité bariéry, ať už jsou jimi bloky uvnitř každého jedince nebo vnější bariéry, které klade okolí.<sup>44</sup> Klíčové je proto vytvářet v organizaci kulturu, která podněcuje k tvořivosti a zároveň inovativní myšlení podporuje. V opačném případě budou sílit uvedené bariéry, které budou bránit vzniku a rozvoji kreativity.<sup>45</sup>

Na kreativní myšlení a jednání jedince působí obzvláště jeho postoje a motivace, ale také schopnosti a osobnostní znaky. Tvořivost je u každého jedince různá, kdy zejména jeho postoje mohou vést k značnému omezení kreativního potenciálu. Rozvoji potom může bránit celá řada překážek, ať už jsou způsobeny příčinami v samotném člověku anebo podmínkami, jinými lidmi nebo sociálním prostředím. Každý je jedinečný, a proto každý jinak reaguje zejména na problémové situace. Extrovert je více flexibilní než introvert a rovněž vyšší míra emoční inteligence dává vyšší předpoklady pro kreativní řešení problému. Avšak bariérou může být v některých okamžicích i nerozhodnost. Velkou brzdou v tvořivé práci je rovněž konzervatismus.<sup>46</sup> Kreativnímu myšlení rozhodně neprospívá příliš kritické myšlení nepřipouštějící žádný omyl. Vidět další možnosti brání sklony k černobílému vidění nebo naopak k přílišnému zobecňování. Taktéž sklon k jednostrannému, organizovanému myšlení, vede člověku k tomu, že se jeho myšlení pohybuje pouze v kategorizování nebo obavách z hledání příčin a následků.<sup>47</sup>

Negativně na tvořivé myšlení působí různé vnitřní konflikty, nejistota a velké starosti, rovněž nedostatek spánku, únava i pohybu. Překážkou mohou být i různé emoční zábrany, jako obavy z ohrožení, strach z neúspěchu, z nového, z odmítnutí, tendence

---

<sup>44</sup> KÖNIGOVÁ, M. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007, s. 17-18. ISBN 978-80-247-1652-7.

<sup>45</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, s. 147. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>46</sup> KLOUDOVÁ, J. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Praha: Grada, 2010, s. 115. ISBN 978-80-247-3608-2.

<sup>47</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 323. ISBN 978-80-247-2848-3.

z nadměrného očekávání, z autorit. Může to být nedostatečná citlivost, nedostatečná představivost, neschopnost správně pracovat s fantazií a realitou, neschopnost dívat se na problém z různých úhlů pohledu.<sup>48</sup> Pocit nedostatku času na řešení vede ke stresům a k neurotizaci. Tvůrčí myšlení je poté zablokováno a výrazně se snižuje schopnost na něco nového přijít. Tvůrčím lidem vyhovuje samota, ale nikoli izolace. Pro rozvoj tvůrčí osobnosti je potřeba otevřených sociálních vztahů zejména s odborníky ve vlastním oboru. Tvořivosti kupodivu také vadí příliš velký pocit odpovědnosti, který vede k tomu, že k určitému rozhodnutí brání nedostatek odvahy.<sup>49</sup>

Špatný efekt může mít i nadměrné množství informací, které může vést k přesycení, kdy se lze v informacích jen s obtížemi vyznat. Za další překážku je možné považovat omezení profesionální kvalifikace. Jedná se o tzv. profesionální slepotu, která brání vidět problém jednodušeji. Člověk potom tíhne k určitému stereotypu v jednání, stává se konformním, rutinérem. Snaží se urychlovat rozhodnutí a často je dominující myšlenka silnější, že nedovolí ani připustit jiné řešení.<sup>50</sup>

Kvalitu tvořivé práce výrazně ovlivňuje společenské prostředí a kultura představovaná svými tradicemi, ve které člověk pracuje nebo žije. Celkově pracovní prostředí může velmi výrazně podporovat kreativitu či ji naopak výrazně omezovat. Rozvoj tvořivosti brání malé a tmavé místnosti, hluk, výmalba interiérů výrazně ostrými barvami, nedostatečné vybavení, stísněné prostory, časová tíseň, tlak, zvýšená kontrola, preferování logických metod ze strany nadřízených, vztahy mezi lidmi, špatně nastavený pracovní režim nebo nevhodný styl řízení.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010, s. 33-38. ISBN 978-80-247-2016-6.

<sup>49</sup> KÖNIGOVÁ, M. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007, s. 18. ISBN 978-80-247-1652-7.

<sup>50</sup> KLOUDOVÁ, J. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Praha: Grada, 2010, s. 115. ISBN 978-80-247-3608-2

<sup>51</sup> VEBER, J. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016, s. 86. ISBN 978-80-7261-423-3.

## 2 ŘÍZENÍ PROJEKTU

Řízení projektu znamená definovat postup při řízení jednotlivých oblastí, které s projektem úzce souvisí. Realizovat úspěšný projekt však automaticky neznamená, že byl zároveň dobře řízen. Někdy je úspěch projektu způsobem především štěstím, improvizací a vyčerpávajícím úsilím zúčastněných nebo kombinací od každého trochu. Proto i kreativita má v projektovém řízení klíčový význam. Pomáhá nacházet nové nápady, které zajišťují unikátnost projektu a tím i jeho konkurenceschopnost. Významnou roli při řízení projektů hraje rychlost, a proto metody rozhodování musí být jednoduché, realizace procesů komplexní a neustále plynulá. Z jednoho kreativního nápadu může vzniknout zcela nový projekt.<sup>52</sup>

### 2.1 Podstata projektu

O úspěšném projektu lze hovořit tehdy, když dosáhl stanoveného cíle v plánovaném čase a nákladech, při zachování požadované úrovně kvality dodaného výstupu a neměl negativní vliv na své okolí.<sup>53</sup> Projekt je souhrnem aktivit, které směřují k dosažení cíle. Jedná se o dočasné, složité, náročné činnosti, které vyžadují interdisciplinární přístup. Výsledek projektu je jedinečný a jeho dosažení je limitováno kvalitou, náklady a časem. V projektu je určen stav i termín začátku, doba trvání a jeho ukončení.<sup>54</sup> Ke splnění projektových záměrů je nutné správně a úplně definovat zadání projektu, zpracovat postup plánování projektu, sledovat jeho realizaci a splnit předání výsledků a vyhodnocení projektu.

Projekty provádí týmy lidí, kteří bývají obvykle soustředěni specificky za účelem realizace konkrétního projektu. Týmového ducha lze tak podněcovat nastavením týmových cílů, společnými akcemi, ale i individuální motivací. Přesto mohou vznikat rozličné problémy, jak technického nebo ekonomického rázu, tak i z důvodu rozdílů

---

<sup>52</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 325. ISBN 978-80-247-2848-3.

<sup>53</sup> HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektové řízení* [online]. Martin Koláček – E-knihy jedou, 2016 [cit. 2016-08-24]. ISBN 978-80-7512-431-9.

<sup>54</sup> DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 216. ISBN 978-80-7400-003-4.

v kulturách, zájmech, ve vzdělání, ve způsobu práce nebo i kvůli prostorové vzdálenosti členů týmu.<sup>55</sup> Jedinečnost aktivit každého projektu představuje zároveň obrovské množství rizikových činností, se kterými se musí projektový tým neustále potýkat.<sup>56</sup> Procesy a rozhodovací modely, které jsou řízeny a aplikovány v organizaci projektu, musí být správně navrženy, správně realizovány, neustále kontrolovány a vylepšovány a založeny na zkušenostech.<sup>57</sup>

Typy projektů se různí místem a účelem vzniku, očekáváním a způsobem přístupu a návrhu realizace projektu a také způsobem vyhodnocení jeho úspěšnosti.<sup>58</sup> Externí projekty slouží k dodání výsledku projektu zákazníkovi a hlavním cílem takového projektu je vytvoření zisku a zdrojů pro další rozvoj, a tudíž měřítkem úspěšnosti projektu je míra dosažení zisku. Naopak interní projekty vytváří výsledek pro interní použití. Hlavním cílem projektu je zvýšení konkurenceschopnosti, a tudíž měřítkem úspěšnosti je návratnost vložených investic.<sup>59</sup> Interní projekty v sobě zahrnují projekty výzkumu a vývoje, investiční projekty, IT projekty, projekty organizačních změn a restrukturalizační projekty.

## 2.2 Význam projektového řízení

Projektové řízení v současné podobě souvisí i s ostatními obory managementu, kdy využívá poznatků z psychologie, ekonomiky, matematiky, IT, operačního výzkumu i dalších. Projektové řízení v sobě zahrnuje celou řadu nástrojů a dílčích technik a v této souvislosti i řadu norem, doporučení a praktických zkušeností popisujících, jak řídit projekt.<sup>60</sup> Neustálý proces kontroly veškerého dění na projektu umožňuje průběžně a stále hodnotit dosahované výsledky a porovnávat je s cíli a kritérii úspěšnosti projektu, odsouhlasenými a stanovenými na jeho začátku. Pro ověření znalostí, dovedností

---

<sup>55</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 378. ISBN 978-80-247-2848-3.

<sup>56</sup> PITAŠ, J. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1.1*. 2. vyd. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2010, s. 50. ISBN 978-80-214-4058-6.

<sup>57</sup> ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 167-173. ISBN 978-80-251-1506-0.

<sup>58</sup> KOMZÁK, T. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer Press, 2013, s. 35. ISBN 978-80-251-3791-8.

<sup>59</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011, s. 67. ISBN 978-80-247-3221-3.

<sup>60</sup> Tamtéž, s. 27-29.



a zkušeností manažerů projektu slouží světově uznávané standardy vytvořené pro jejich certifikaci.<sup>61</sup> Projektové řízení je využíváno při řešení projektů téměř ve všech oborech lidské činnosti. Ať už se jedná o farmacii, medicínu, výstavbu a stavebnictví, informační a komunikační technologie, vývoj a výzkum, průmysl nebo i při řízení ozbrojených složek, kdy je nutné řešit úkoly potřebných změn modelovaných pomocí projektů.<sup>62</sup> Naproti tomu užití projektového řízení není příliš vhodné v jednoduchých, bezrizikových akcích rutinního charakteru, na které stačí jednoduše zdravý selský rozum. Dále je zcela nevhodné v případě mimořádných situací, jako jsou technické katastrofy, živelné pohromy, bezprostřední válečné operace, firemní krize organizací, kde vládne bezradnost, chaos, emoce a převládá nevzdělanost.

Právě v projektovém řízení lze dobře aplikovat různé kreativní přístupy. Jedním ze základních principů projektového řízení je strukturování problému do menších, lépe zvládnutelných celků a jejich jednotlivých prvků, společně s definováním vzájemných vazeb.<sup>63</sup> Tato nutnost vychází z požadavku lepší komunikace nebo popsání konkrétního problému na různé úrovni, v různé životní fázi. Práce na projektu je tak rozložena na jednotlivé dílčí aktivity, ke kterým je vytvářen přesný časový harmonogram, finanční plán, odhadují se výdaje, množství práce pro naplánování, množství práce odsouhlasené, zkontrolované a dokončené. Stav prací a aktuální náklady jsou reportovány a akceptovány. Je proto nutné po celý projekt dodržovat stanovenou strukturu a zanášet do ní veškeré změny v průběhu realizace projektu.<sup>64</sup> Pokud se vyskytnou během realizace projektu některé problémy, musí manažer projektu posoudit, zda kreativní přístup řešení je pro hledání řešení vhodný. Pokud vhodný je, musí se manažer rozhodnout, které metody využije, ať už prostřednictvím kreativity jednotlivců nebo kolektivní kreativity projektového týmu.<sup>65</sup> Musí zhodnotit a projednat každý kreativní nápad, se kterým

---

<sup>61</sup> MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015, s. 96. ISBN 978-80-247-5321-8.

<sup>62</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 219. ISBN 978-80-247-2848-3.

<sup>63</sup> HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení* [online]. Martin Koláček – E-knihy jedou, 2016 [cit. 2016-08-24]. ISBN 978-80-7512-431-9.

<sup>64</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 319. ISBN 978-80-247-2848-3.

<sup>65</sup> HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení* [online]. Martin Koláček – E-knihy jedou, 2016 [cit. 2016-08-24]. ISBN 978-80-7512-431-9.

kdy tým přišel a který by mohl být pro projekt prospěšný. Kreativní myšlenky často vyžadují, aby je jejich původce nejdříve týmu dovedl přednést, než jsou týmem akceptovány. Někteří jiní v týmu pak často myšlenku prosazují a vylepšují tak, aby získala větší podporu, čímž společně pomáhají přetvářet kreativní nápady na fungující řešení.<sup>66</sup> Ať je pro nalezení řešení použita jakákoli kreativní metoda, musí její součástí být náhled na problém z různých perspektiv, dále kombinace různých nástrojů, znalostí, zdravého selského rozumu, intuice a zkušeností. Kombinace tohoto všeho vede ke snaze dovést projekt k úspěšnému konci.

### 2.3 Řešení problémů v projektech

K řešení určitého problému v projektech jsou používány metody, které představují předem popsany a ověřený postup sestavený z řady elementárních, systematicky prováděných úkonů. Každá metoda má specifikovanou oblast svého použití, které se odvíjí od účelu a zjištění nejkratší doby, za kterou může být projekt dokončen.<sup>67</sup> Rovněž musí být dobře známy všechny omezující podmínky. Na tomto základě lze vytvořit předpokládaný časový harmonogram prací, v němž jsou zadány všechny plánované činnosti, jejich přesná posloupnost a pro každou činnost plánovaná délka jejího trvání.

V projektech existuje celá řada dobře specifikovaných problémů, které se často opakují. Na jejich řešení se používají standardní metody, kterými jsou především metody síťové analýzy, logického rámce, Ganttových diagramů a dalších. Vhodně lze využít také obecně používaných metod, které zahrnují brainstorming, metodu myšlenkových map, Paretovu analýzu, vícekriteriální rozhodovací analýzu až po speciální, které byly vyvinuty pro zcela zvláštní problémy. Techniky pro řešení problémů v projektech úzce souvisejí se schopností kreativního myšlení projektového týmu.<sup>68</sup> Na týmový výkon má vliv celá řada faktorů. Tím nejdůležitějším

---

<sup>66</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 319. ISBN 978-80-247-2848-3.

<sup>67</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011, s. 77. ISBN 978-80-247-3221-3.

<sup>68</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 321. ISBN 978-80-247-2848-3.

je ale bezesporu kvalita jednotlivých členů týmu. Složení týmu je jednou z klíčových otázek, přirozeně se tým skládá z jednotlivců, a proto je důležité dbát na to, aby role v týmu byly přiřazeny nenásilně a také s ohledem na volbu samotných pracovníků.<sup>69</sup> Mezi důležité podmínky, které musí být dodrženy při práci s uvedenými metodami v týmu, patří jak přesná definice problému, kterým se bude tým zabývat, tak i jeho vizualizace, využití moderační techniky, audio a videotechniky, zajištění občerstvení a také určení role vedoucího týmu.<sup>70</sup>

### 2.3.1 Metoda porad

V praxi při řízení projektů se hlavní metodou prosazuje metoda porad členů projektového týmu. Metoda spočívá ve strukturované analýze problému a hledání řešení. Metoda obsahuje následující pravidla:<sup>71</sup>

- doporučený počet účastníků porady 6 osob;
- všichni účastníci představují potenciální přínos pro řešení problému a zainteresování na něm;
- délka porady by neměla přesáhnout dvě hodiny;
- účastníci porady musí být vybaveni maximálně dostupnými relevantními informacemi předem a další informace musí být přístupné během porady všem účastníkům;
- porady by se neměli účastnit statutární zástupci;
- v úvodu porady je nutné přesně stanovit cíl porady s ohledem na řešený problém;
- pro poradou by měl být stanoven moderátor, který ji vede a usměrňuje hledání řešení, a který je zároveň nejvíce seznámen s problémem;
- během porady by mělo být umožněno všem účastníkům vyjádřit se k problému;

---

<sup>69</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, s. 58. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>70</sup> MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015, s. 26. ISBN 978-80-247-5321-8.

<sup>71</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 131. ISBN 978-80-247-2848-3.

- z porady musí být pořízen záznam a rozeslán účastníkům.

### 2.3.2 Brainstorming

Za nejznámější skupinovou metodu je považován brainstorming, který bývá charakterizován jako tzv. burza nápadů. Podle doslovného překladu slova brainstorming se jedná o bouři mozků.<sup>72</sup> Metoda je pokládána za metodu skupinového tvůrčího myšlení. Je postavena na posilování intuitivních a náhodných složek myšlení při současném odložení kritického náhledu na pozdější fáze práce. Jejím cílem je uvolnění podvědomých procesů.<sup>73</sup>

Výsledkem jsou netradiční nápady a zcela netradiční řešení. Jde o techniku tvořivé pracovní porady, ve které členové hledají nové řešení předem definovaného problému sbíráním nápadů vyslovovaných účastníky porady. Jednotliví členové skupiny vyslovují cokoli, co je v souvislosti s daným tématem napadne. Náměty se nehodnotí ani nekritizují. Teprve v další fázi se náměty třídí, analyzují a vyhodnocují. Vedení brainstormingové diskuse je poměrně náročné a často nemusí vést k žádoucímu výsledku. Vzhledem k možné dominanci jednotlivců ve skupině se často upouští od brainstormingu a přechází se k písemné verzi (brainwriting), který umožňuje plné zapojení introvertních osob. Existuje několik dalších upravených verzí, kdy známá je zejména verze vhodná pro jednotlivce anebo verze opačného pohledu tzv. negativní brainstorming.

Pro menší typy úloh a v situacích, kdy nepracuje skupina, ale naopak jednotlivce potřebuje získat více nápadů, je výhodnější využít individuální brainstorming. Pravidla jsou analogická s tím, že je doporučováno stanovit časový limit v maximální délce 30 minut a vzhledem k nízké nebo spíše absenci inspirace věnovat více pozornosti rozcvičce kreativity. Ve fázi plánování inovačního projektu, případně v situacích, kdy je nezbytné si ověřit, zda zamýšlené řešení je vůbec vhodné se osvědčila metoda negativního brainstormingu. Provádění je v podstatě stejné jako klasický skupinový nebo

---

<sup>72</sup> SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 44. ISBN 978-80-247-1821-7.

<sup>73</sup> MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015, s. 28. ISBN 978-80-247-5321-8.

individuální brainstorming, pouze s tím rozdílem, že téma je stanoveno negativně. Jsou postupně kladeny otázky, např. co se stane, když daná situace nebude řešena? Jaké jsou slabiny navrhovaného řešení? Z tohoto důvodu má tato podoba brainstormingu nezastupitelnou roli má v managementu rizik.

### **2.3.3 Brainwriting**

V situacích, kdy se v týmu vyskytují dominantní jednotlivci, je lepší přejít místo klasické ústní podoby brainstormingu k písemné modifikaci. Brainwriting totiž lépe umožňuje plné zapojení všech včetně více introvertních osob. Nejjednodušší variantou je, že si každý účastník během předem určeného časového limitu sepíše veškeré nápady, které jej napadají. Náročnější varianta uvažuje s opakujícím se posunem námětů zapisovaných na listu papíru, který se předává dalšímu ve skupině až do ukončení časového limitu. Třídění a komentář k námětům provádí každý sám před skupinou, nebo tak činí skupina dohromady. Vyhodnocení probíhá analogicky jako u brainstormingu.

### **2.3.4 Metoda tvorby námětů**

Metoda 635 je metoda založená na bázi brainwrittingu a patří mezi metody tvorby námětů. Každý ze šesti členů skupiny během pěti minut napíše na papír tři náměty. Poté se papíry posunou a výše popsany postup se opakuje. Diskuse „66“ je podobná metodě 635 s tím, že šestičlenné skupiny zadaný problém řeší 6 minut.

Morfologická analýza [Morphological Analysis] patří mezi tvrdé přístupy pro fázi tvorby námětů pro řešení problémů. Tato metoda je založená na principu systematické identifikace všech možností řešení vznikem kombinací všech prvků a faktorů problému. Autorem metody je Fritz Zwicky a poprvé ji použil v leteckém průmyslu. Skládá se z těchto kroků:

- Identifikace a analýza řešeného problému, jeho rozčlenění do dílčích problémů (dekompozice).
- Identifikace všech parametrů (faktorů), které daný problém charakterizují. – Stanovení možných hodnot jednotlivých parametrů.
- Tvorba morfologické matice pro lepší vizualizaci – kombinace parametrů a jejich hodnot.

– Systematické generování možných variant jako kombinace všech možných hodnot daných parametrů, např. při třech faktorech se dvěma, třemi a čtyřmi možnými hodnotami to je 24 možností.

– Redukce potenciálních řešení vyloučením nesmyslných/nepřípustných kombinací.

### 2.3.5 Metoda myšlenkové mapy

Metoda myšlenkové mapy je jednoduché propojení krátkých myšlenek, vztahů a souvislostí. Někdy bývá označována také jako mentální mapa.

Obrázek 1 : Myšlenková mapa malovaná ručně



Zdroj:<sup>74</sup>

Jedná se o graficky uspořádaný text doplněný obrázky s vyznačením souvislostí. Metoda se využívá k učení, pamatování, ale také ke grafickému zobrazení nebo řešení

<sup>74</sup> KOMZÁK, T. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer Press, 2013, s. 37. ISBN 978-80-251-3791-8.

problémů.<sup>75</sup> Metoda je používána stovky let, jedním z prvních uživatelů této metody byl novoplatónský filozof Porfyrios z Tyru. Mapa je nepostradatelným pomocníkem kreativních lidí. Lze ji vytvořit třeba jen pomocí papíru a tužky, jak ukazuje obrázek 3 nebo také pomocí softwarových nástrojů, které umožní vytvářet jednoduchá myšlenková schémata (například produkt Mindjet MindManager nebo FreeMind). Při tvorbě myšlenkové mapy je nutné postupovat od středu směrem do stran. Název myšlenky týkající se projektu je napsán v centru. Postupně je myšlenka větvena a každá nová větev je dále rozvíjena jako samostatná část. Hlavní větve jsou ty nejdůležitější součásti projektu a měly by mít stejnou úroveň detailnosti. Je to důležité pro dobrou čitelnost výsledné mapy a snadnější porozumění. Formulace myšlenek by měla být velmi jednoduchá, v holých informacích s minimem slov. Pro podporu čitelnosti textu je možné použít obrázků, barvy a stylu.<sup>76</sup>

### 2.3.6 Metoda přepnutí

Při skupinovém řešení problémů může nastat i situace, kdy se tým názorově rozdělí na dva tábory, z nichž každý obhajuje svou variantu řešení. Pro tuto situaci je vhodné využití metody přepnutí tzv. swapping. Je založena na skutečnosti, že se snaží převést vzájemnou rivalitu v porozumění mezi jednotlivými skupinami takovým způsobem, kdy prosazuje názor protistrany. Tím lépe obě strany pochopí a porozumí podstatě protinávru a je možné se lépe dohodnout a vytvořit výsledné řešení. Metoda by měla být využívána v případech, kdy se tým dostal do slepé uličky. Pro rychlé vyřešení této patové situace je nutné postupovat následně:<sup>77</sup>

- vzájemně informovat každou skupinu o návrhu řešení protistrany;
- následně si každá skupina připraví prezentaci názoru protistrany, kdy by každá skupina měla přidat pro podporu tohoto názoru několik svých vlastních myšlenek;

---

<sup>75</sup> MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015, s. 28. ISBN 978-80-247-5321-8.

<sup>76</sup> KOMZÁK, T. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer Press, 2013, s. 33-37. ISBN 978-80-251-3791-8.

<sup>77</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 132. ISBN 978-80-247-2848-3.

- vzájemně prezentovat návrh prostistrany s vlastními myšlenkami;
- vzájemně kriticky vyhodnotit prezentace;
- naleznout shodu a dosáhnout konsenzu o novém návrhu řešení.

### 2.3.7 Metoda moderace

Moderace ukazuje nový rozměr komunikace ve skupině. Pomáhá pasivnějším jednotlivcům a usměrňuje hyperaktivní. Smyslem moderace není jen řešení problémů, jejím vedlejším produktem je zlepšení vztahů ve skupině. Jde o komplexně pojatou interaktivní metodu skupinového vyučování. Optimalizuje skupinovou práci ve všech vzdělávacích formách, kdy její princip je postaven na týmové práci, aktivním zapojení všech zúčastněných, sdělováním informací pomocí názorné a zajímavé vizualizace a za podpory moderačních pomůcek a kombinace různých učebních metod. Všichni účastníci jsou přímo vtaženi do problému, přijímají odpovědnost a ovlivňují úspěšnost práce skupiny. Metoda je velmi účinná, ale velmi náročná na didaktickou kvalifikovanost lektora i na přípravu vzdělávací akce.<sup>78</sup>

### 2.3.8 Metoda šesti otázek

Metoda šesti otázek spočívá v analýze odpovědí na sestavené otázky. Při řešení konkrétního problému projektový tým se snaží během diskuse odpovědět na obecné otázky. Metoda je vhodná pro posouzení úplnosti podkladů a dokáže efektivně poukázat na chybějící údaje nebo nalézt rozpory v zadání, případně ověřit, zda některá důležitá informace nebyla přehlédnuta.<sup>79</sup> Použití této metody zobrazuje následující schéma.

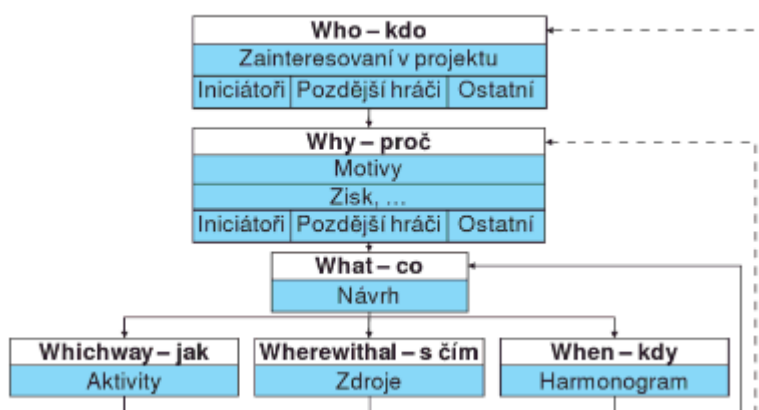
---

<sup>78</sup> MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015, s. 28-29. ISBN 978-80-247-5321-8.

<sup>79</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011, s. 137. ISBN 978-80-247-3221-3.



Obrázek 2: Použití metody šesti otázek při definici projektu



Zdroj: <sup>80</sup>

Projektový tým pomocí této metody musí sestavit celkem 12 odpovědí na základě šesti obecných otázek:<sup>81</sup>

- Co je a co není problém?
- Kdy problém nastává a kdy nenastává?
- Proč nastává a proč nenastává?
- Kde nastává a kde nenastává?
- Kdo přispívá k příčinám problému a kdo přispívá k jeho potlačení?
- Jak zjistíme, že problém nastal, a jak zjistíme, že nenastal?

Jsou problémy, které mají známá řešení, což je nejčastěji vymyšlení nápadů, ale jsou i takové problémy, kdy je nutné dospět k nějakému rozhodnutí. V těchto případech je nutné rozlišit, zda je známa nebo neznáma příčina problému. U problému je potom nutné mít jasno, o jaký druh problému se jedná. Problém dobře strukturovaný má několik jasně definovaných alternativ řešení. Problém, kdy není známa příčina, vyžaduje zjistit tuto příčinu a poté vymyslet způsob řešení, kdy není nutné se zabývat příčinou. Při rozhodování mezi řešeními, jejichž výsledek je jistý, je nutné vybrat

<sup>80</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011, s. 137. ISBN 978-80-247-3221-3.

<sup>81</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, s. 132. ISBN 978-80-247-2848-3.

to nejlepší řešení. V rozhodování mezi řešeními nejistého výsledku, je nutné vybrat řešení s nejvyšší pravděpodobností na úspěch.<sup>82</sup>

### 2.3.9 Analogická metoda

Analogie je porovnání dvou různých věcí, které jsou v podstatě odlišné, ale lze u nich nalézt společné rysy, kdy může ukazovat na podobnosti ve vlastnostech, ve funkci, ve vztazích či v logice. Velmi často jsou hledány analogie v přírodě a ty jsou potom aplikovány do vynálezů, např. pavoučí síť pro přemostění, radarové systémy od netopýrů, kůže vodních živočichů pro ochranné obleky ve vodě atd.<sup>83</sup> Při hledání analogií se postupuje v následujících krocích:

- Specifikace řešeného problému a definice cíle řešení.
- Posun problému do jiné roviny (významové i obsahové), tzn. popis všeho, co se požadovanému cílovému stavu podobá. Vzniká tzv. metaproblém.
- Z této podobnosti vyplynou analogie, které se dále podrobně popisují a analyzují (jak fungují, jak vypadají atd.). Tyto analogie mohou být přímé (např. z přírody, techniky apod.) nebo symbolické (abstraktní).
- Poté dochází k řešení daných metaproblémů (jak se to řeší v této oblasti).
- Na základě tohoto popisu se hledá, jak by to bylo možné přenést na řešený problém.

Gordonova metoda patří do skupin metod rovněž založených na analogii. Jedná se o metodu vytváření námětů, kdy její autor W. J. J. Gordon vycházel z přesvědčení, že znalost cíle řešení problému vytváří stereotypní řešení. Doporučuje tedy postup jako u metody analogie s tím, že není definován výchozí skutečný problém, ale je stanoven metaproblém, který skupina řeší, např. nebude řešen problém lepení dvou plastových součástí, ale obecně problém spojení dvou součástí. Teprve až skupina dojde k dostatečnému množství nápadů, je odhalen skutečný problém a začíná se hledat řešení tohoto problému.

---

<sup>82</sup> KLOUDOVÁ, J. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Praha: Grada, 2010, s. 137. ISBN 978-80-247-3608-2.

<sup>83</sup> VEBER, J. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016, s. 241. ISBN 978-80-7261-423-3.

Metoda analogramu je založena na slovních asociacích. Funguje na principu, že ke každému písmenu zvoleného slova je hledána asociace, která má vztah k danému slovu a vybaví se nám, např. pro slovo PES, P – pokorný, E – empatický, S – spokojený. Tyto asociace mohou být čistě psané nebo kreslené (či jejich kombinace), čímž se mohou stát základem pro myšlenkové mapy. Metoda analogramu se často používá jako rozcvička před aplikací dalších kreativních metod tvorby námětů s cílem více podpořit nápaditost zúčastněných. Obdobou analogramu je metoda kreativní abecedy, která je založena na principu slovních asociací. Patří k metodám na rozvoj tvořivosti a lze ji využívat skupinově i individuálně. Účastník pro dané slovo, které nejlépe vystihuje problém, hledá asociaci pro každé písmeno abecedy (A–Z). V případě, že pro některé písmeno žádné nenachází, tak se k němu vrátí později. Je vhodná jako mentální rozcvička před aplikací kreativních metod.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> VEBER, J. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016, s. 244. ISBN 978-80-7261-423-3.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3 APLIKACE KREATIVNÍCH METOD V PROJEKTU

V každém projektu lze nalézt mnoho různých problémů, přičemž mohou jimi být specifické, dobře strukturované problémy a technickoorganizační problémy. Pro každou skupinu problémů je tak nutné použít jiný přístup. Aby však mělo použití kreativity při řešení problémů v projektech, je vždy třeba konkrétní řešení posuzovat především z hlediska toho, jestli skutečně řeší daný problém, a z hlediska toho, jaké jsou další dopady tohoto řešení pro ty, kterých se týká.

### 3.1 Cíl práce

Praktická část bakalářské práce spočívá ve zjištění a identifikaci řešení možných problémů v projektech. Hlavním cílem bude zjistit jaké nejčastější problémy se v praxi v projektech vyskytují. Dílčími cíli bude zjistit jaké nejčastější metody jsou při řešení problémů v projektech používány a s jakými překážkami, které brání použití kreativních metod se lze v praxi nejčastěji setkat.

### 3.2 Výzkumné hypotézy

Výzkum následně hledá odpovědi na otázky. Jaké problémy se vyskytly v uvedených projektech? Jaké kreativní techniky nebo metody byly nebo by bylo možné využít v projektech? Předpokládanou odpovědí na formulované výzkumné otázky jsou následující výzkumné hypotézy.

**H1:** Kreativní techniky jsou více využívány při řešení problémů než při řízení změn v projektech.

**H2:** Při řešení problémů a změn v projektech je zaujímán spíše konzervativní postoj než kreativní myšlení.

**H3:** Mezi projektovými manažery je více těch, kteří mají rozvinutou fantazii a zároveň k tomu i pevný smysl pro realitu než těch, kteří mají jen fantazii nebo naopak jen pevný smysl pro realitu.

**H4:** Používání kreativních technik nejvíce brání povinnosti vyplývající z dodržování metodických postupů, a proto většina respondentů tato doporučení a návody dodržuje.

### **3.3 Metody výzkumu**

V úvodu výzkumného projektu bylo nutné upřesnit si cíle tohoto výzkumu. Základními cíli výzkumu bylo:

- získání podkladů o nejčastěji se vyskytujících problémech v projektu;
- zhodnocení využívání kreativních metod v projektu;
- zjištění všech bariér, které brání využití kreativních metod v projektu.

Principem kvantitativního výzkumu bylo získání informací od většího množství respondentů, které by bylo využitelné zejména pro zjištění stanovisek a postojů. Kvantitativní výzkum byl proveden shromážděním odpovědí respondentů na autorovy otázky, a to tak, že každému projektovému manažerovi byly položeny stejné otázky.

Kvantitativní výzkum slouží pro kvantifikaci některých jevů, např. znalost kreativních technik, výskyt problémů atd. Kvantitativní výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníků distribuovaných prostřednictvím internetu (konkrétní emailové adresy). Sběr dat byl prováděn rovněž elektronicky formou zpětné odpovědi na uvedenou adresu autora.

### **3.4 Výběrový soubor**

Elektronický dotazník byl rozeslán během května 2016 prostřednictvím oddělení udržitelnosti Úřadu regionální rady Střední Čechy za pomoci Ing. Zdeňka Výborného na konkrétní emailové adresy projektovým manažerům ve Středočeském kraji. Jednalo se o manažery různých skupin příjemců realizovaných projektů za pomoci Regionálního operačního programu Střední Čechy.

### **3.5 Interpretace výsledků**

Dotazníky byly rozeslány na emailové adresy projektových manažerů uvedených u projektů zrealizovaných z Regionálního operačního programu Střední Čechy. Jednalo

se celkem o 60 emailových adres. Vyplněné dotazníky se vrátily od 42 respondentů (tabulka 2).

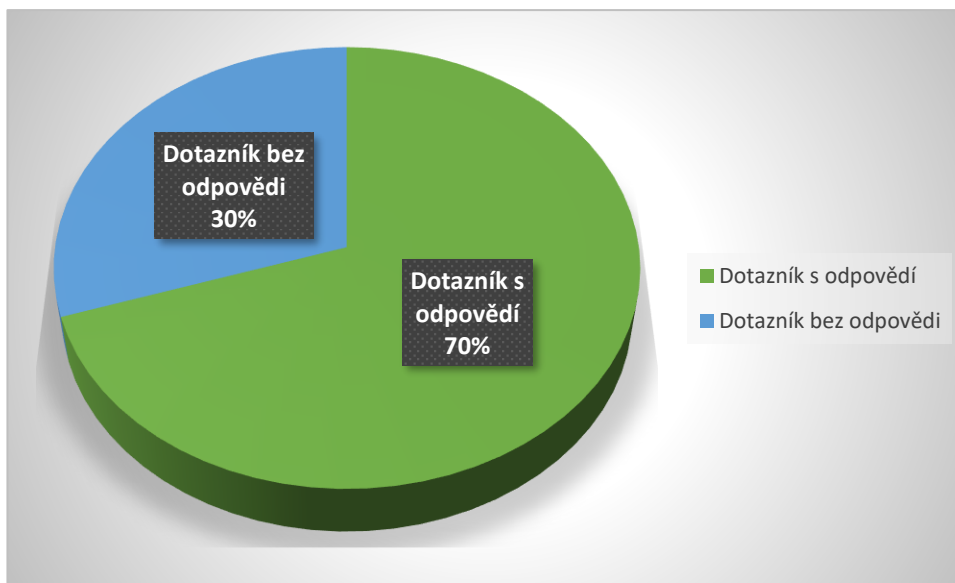
Tabulka 2: Počty dotazníků s odpovědí a bez odpovědi

Dotazník	Počet
s odpovědí	42
bez odpovědi	18

Zdroj: vlastní šetření

Návratnost dotazníků tak představovala 70 %, což lze považovat za velice uspokojivý výsledek, přičemž je nutné zohlednit i to, že z 30 % nevrácených dotazníků mohlo být i těch, které byly poslány na emailové adresy, jež ale již nemusely být funkční, neboť projektový manažer v této organizaci mohl ukončit svoji působnost. Návratnost dotazníků ukazuje graf 1.

Graf 1: Návratnost dotazníků



Zdroj: vlastní šetření

### 3.5.1 Složení respondentů

Respondenty výzkumu byli projektoví manažeři, přičemž z celkového počtu 42 respondentů bylo 37 mužů a pouze 5 žen (tabulka 3).

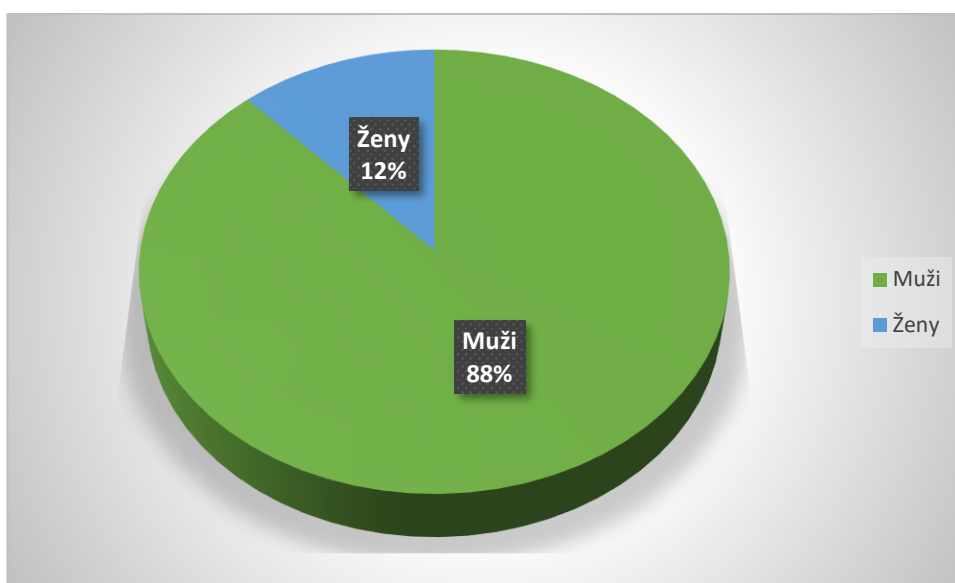
Tabulka 3: Složení respondentů podle pohlaví

<b>Respondenti celkem</b>	<b>42</b>
muži	37
ženy	5

Zdroj: vlastní šetření

Je tedy zřejmé, že převážnou většinu (88%) respondentů tvořili muži, přičemž podíl žen byl jen 12 %. Složení respondentů podle pohlaví ukazuje graf 2.

Graf 2: Složení respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní šetření

Průměrný věk respondentů činil 40,4 let. Nejvíce 22 respondentů bylo ve věkové kategorii 31-40 let, dále 15 respondentů mezi 41-50 lety a 4 respondenti byli starší 51 let, přičemž nejstaršímu z nich bylo 59 let. Z celkového počtu respondentů byl také jeden, který byl ve věku 27 let (tabulka 5).

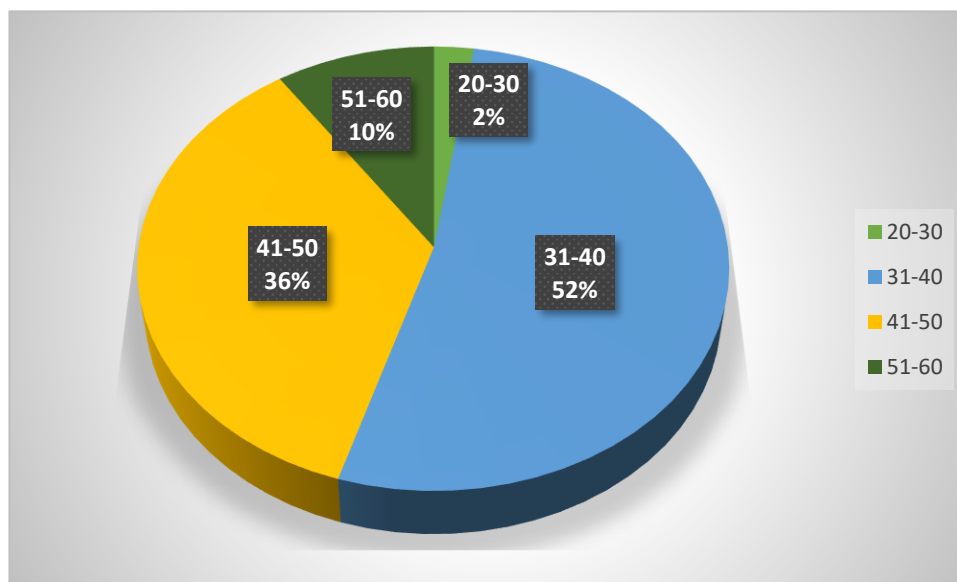
Tabulka 4: Složení respondentů podle věku

ve věku 20-30 let	1
ve věku 31-40 let	22
ve věku 41-50 let	15
ve věku 51-60 let	4

Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce (52%) respondentů bylo ve věku 31-40 let, dále 36 % ve věkové kategorii 41-50 let a 10 % ve věku 51-60 let. Pouze 2 % respondentů byla ve věku 20-30 let. Složení respondentů podle věku ukazuje graf 4.

Graf 3: Složení respondentů podle věku



Zdroj: vlastní šetření

Dále bylo zkoumáno, v jaké oblasti projektoví manažeři působí. Z celkového počtu jich 21 pracuje v neziskových organizacích, dále 15 projektových manažerů pracuje pro města, obce a kraj a 6 manažerů působí ve výrobních podnicích (tabulka 4).

Tabulka 5: Složení respondentů podle oblasti působnosti

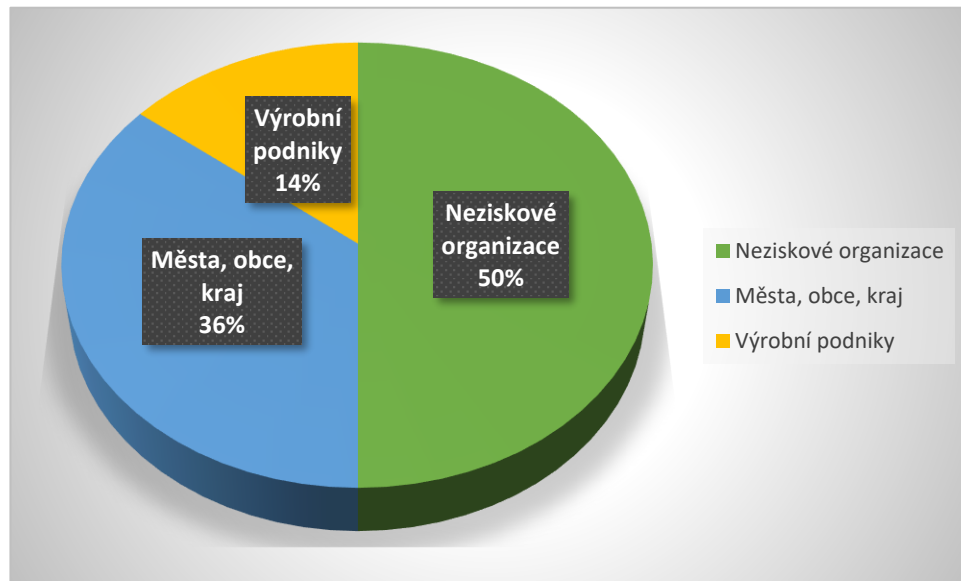
Neziskové organizace	21
Města, obce, kraj	15
Výrobní podniky	6

Zdroj: vlastní šetření

Polovina (50%) respondentů působí v neziskových organizacích, dále 36 % manažerů pracuje ve veřejné správě (města, obce, kraj) a 14 % z nich potom ve výrobních podnicích. Složení respondentů podle oblasti působnosti zobrazuje graf 3.



Graf 4: Složení respondentů podle oblasti působnosti



Zdroj: vlastní šetření

Respondenti během roku 2016 pracovali v průměru na šesti projektech. Jak ukazuje tabulka 7, nejčastěji respondenti pracovali na 5-9 projektech, kdy tuto odpověď uvedlo 22 dotazovaných, dále potom 16 respondentů během roku 2016 vedlo mezi jedním až čtyřmi projekty. Ovšem mezi respondenty byli i projektoví manažeři, kteří v průběhu roku dokázalo pracovat na více než deseti projektech (tabulka 6).

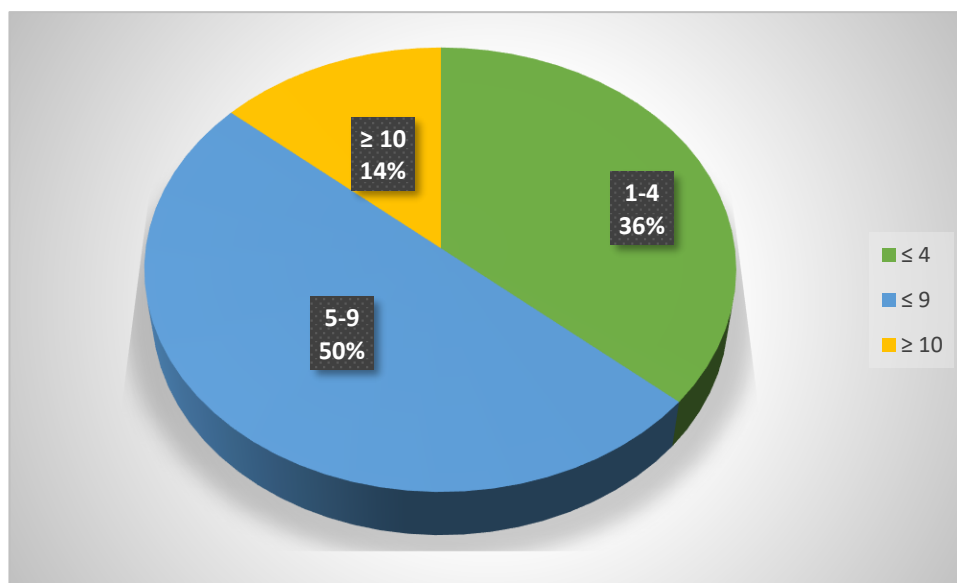
Tabulka 6: Složení respondentů podle počtu zrealizovaných projektů

1-4 projekty	16
5-9 projektů	22
více než 10	6

Zdroj: vlastní šetření

Polovina respondentů (50%) vedla v roce 2016 od pěti do devíti projektů, o něco méně (36%) respondentů pracovalo v průměru na jednom až čtyřech projektech a 10 % respondentů během roku 2016 zvládlo vést více jak 10 projektů. Složení respondentů podle výše podílu zrealizovaných projektů v roce 2016 ukazuje graf 5.

Graf 5: Složení respondentů podle zrealizovaných projektů



Zdroj: vlastní šetření

### 3.5.2 Problémy v projektu

První otázka, která se týkala problémů v projektech zjišťovala, s jakým problémem se respondenti potýkali zejména v posledním projektu, kdy mohli uvést i více problémů.

Tabulka 7: Přehled identifikovaných problémů

nedostatečnost a neúplnost zdůvodnění změny
chybějící nebo neúplné podklady, které umožní změnu posoudit
změna v projektu nezapadá do kontextu projektu
změna nenavazuje na již předložené změny a není správně načasována
změny v rozpočtu projektu nejsou být nezbytné k úspěšnému dokončení projektu
ohlášení změny kontaktní osoby v nejbližší možné době
nemožnost prodloužit realizaci projektu
obecné a nedostačující zdůvodnění změn
pozdní požádání o schválení podstatné změny projektu
nutnost úpravy všech souvisejících částí projektu např. indikátory, termín ukončení realizace závěrečné etapy, rozložení financí projektu do etap apod.
špatně provedené výběrové řízení

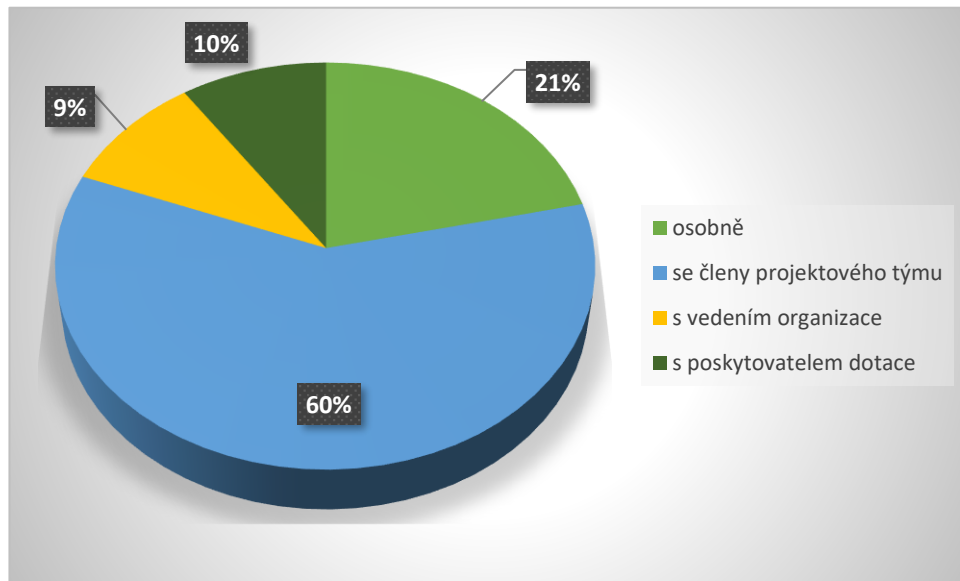
nedostatečné doložení dokumentů nutných k prokázání způsobilosti výdajů
nereálné nastavení harmonogramu
častá úpravy metodických materiálů a změn v povinných přílohách
nevhodný typ publicity
nevhodně provedená fotodokumentace
velmi stručný a obecný popis klíčových aktivit
absence odůvodnění změn projektu
obecný popis práce v pracovních výkazech
nejasná vazba výdajů na projekt
atypické požadavky neumožňující provést průzkum trhu
nutné oznámení změn s dostatečným předstihem před uskutečněním změny

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 7 uvádí přehled všech respondenty identifikovaných problémů, se kterými se potýkali během posledního projektu. Jak je vidět, často se mezi odpověďmi zmiňuje pojem změna, se kterou jako problémem se v projektu lze setkat úplně nejčastěji. Pokud by totiž byla respondentům položena otázka, jak často se v projektu setkávají se změnami, lze s velkou pravděpodobností očekávat odpověď, že velmi často a téměř vždy.

Následující otázka souvisí rovněž s problémy v projektu. Respondenti se měli vyjádřit, s kým nejčastěji řeší problémy v projektu. Jak ukazuje graf 6, nejčastěji jsou problémy v projektu řešeny se členy projektového týmu. Tuto odpověď uvedlo 60 % dotázaných, ale téměř čtvrtina (21%) si je zvyklá řešit problémy samo.

Graf 6: S kým manažeři nejčastěji řeší problémy v projektu



Zdroj: vlastní šetření

### 3.5.3 Přístup respondentů

Na otázku 7 měli respondenti odpovědět, zda jsou spíše změnám otevření, touží je vyvolávat nebo jsou spíše konzervativní a změny moc nemusí. Jak je vidět z tabulky 8, převážná většina respondentů uvedla, že je spíše změnám otevřená a touží je vyvolávat. Oproti tomu pouze pět dotazovaných přiznalo, že se považují za spíše konzervativní typy, jež změny moc nemusí.

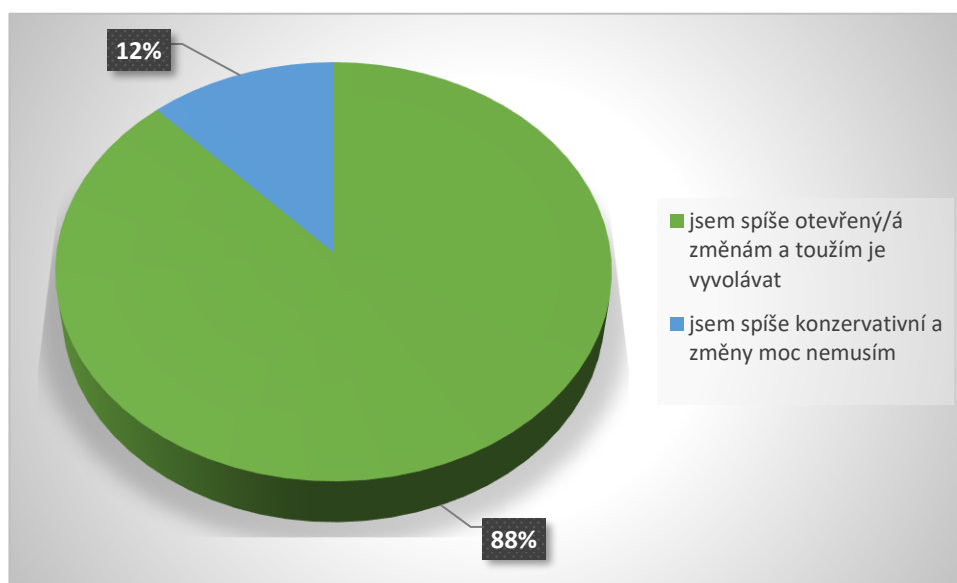
Tabulka 8: Počet respondentů podle přístupu ke změnám v projektu

Jsem spíše otevřený/á změnám a toužím je vyvolávat	37
Jsem spíše konzervativní a změny moc nemusím	5

Zdroj: vlastní šetření

Jak zobrazuje graf 8, otevření se změnám s touhou je vyvolávat potvrdilo 88 % dotazovaných, což je v porovnání s 12 % respondentů, kteří přiznali, že jsou spíše konzervativní a změny moc nemusí, nepoměrně více.

Graf 7: Podíl respondentů podle přístupu ke změnám v projektu



Zdroj: vlastní šetření

Na otázku 8 měli respondenti odpovědět, zda se rádi dívají na věci jinak a neobvykle nebo je pro ně pohodlnější věci řešit tak, jak je dáno. Jak je vidět z tabulky 9, převážná většina respondentů uvedla, že se ráda dívá na věci jinak a neobvykle. Oproti tomu pouze šest dotazovaných přiznalo, že je pro ně pohodlnější věci řešit tak, jak je dáno.

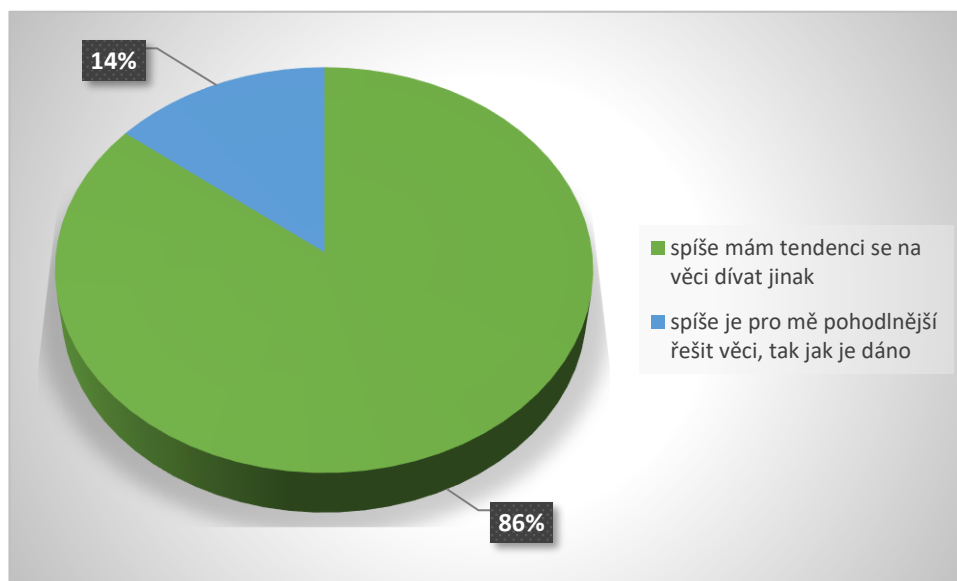
Tabulka 9: Počet respondentů podle pohledu na věc

Jsem spíše otevřený/á změnám a toužím je vyvolávat	37
Jsem spíše konzervativní a změny moc nemusím	5

Zdroj: vlastní šetření

Jak zobrazuje graf 8, podíl respondentů, kteří se rádi dívají na věci jinak a neobvykle je opět vyšší (86%) než těch, kteří zaujímají stanovisko, že je pro ně pohodlnější řešit věci, tak jak je dáno, který bylo 14 % z dotázaných.

Graf 8: Podíl respondentů podle pohledu na věc



Zdroj: vlastní šetření

Otázkou č. 9 bylo zjišťováno, zda se dá o respondentovi říci, že je spíše dětsky hravý/á nebo nikoliv. Jak ukazují údaje z tabulky 10, přesně polovina respondentů si o sobě myslí, že je dětsky hravá, druhá polovina, že spíše ne.

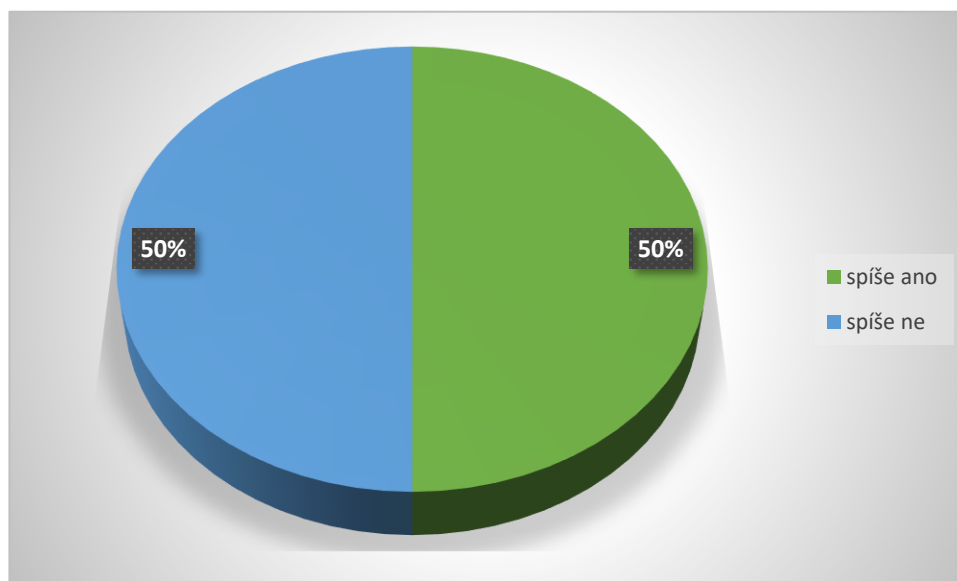
Tabulka 10: Počet respondentů s názorem, zda jsou dětsky hraví

Spíše ano	22
Spíše ne	22

Zdroj: vlastní šetření

Jak zobrazuje graf 9, podíl respondentů, kteří si o sobě myslí, že jsou spíše dětsky hraví činí 50 %, druhá polovina tvrdí, že spíše dětsky hraví nejsou.

Graf 9: Podíl respondentů s názorem, zda jsou dětsky hraví



Zdroj: vlastní šetření

Otázkou č. 10 byl zjišťován přístup respondentů při řešení problémů v projektech. Jak vyplývá z tabulky 11, většina z dotazovaných se spíše drží doporučeními a návody, oproti tomu 18 respondentů připustilo, že při řešení problémů v projektech klidně obchází a opomíjí zavedené vzory myšlení nebo pohledu na věc.

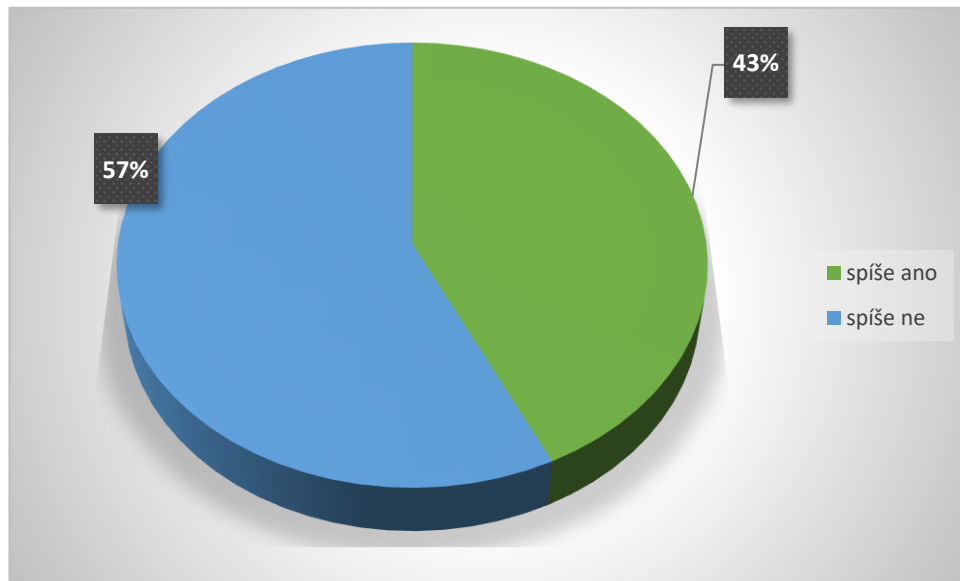
Tabulka 11: Počet respondentů řešící problémy podle doporučení a návodů

Spíše ano	24
Spíše ne	18

Zdroj: vlastní šetření

Jak zobrazuje graf 10, podíl respondentů, kteří se spíše při řešení problémů v projektech drží doporučeními a návody je o 14 % více než těch, kteří připustili, že při řešení problémů v projektech klidně obchází a opomíjí zavedené vzory myšlení nebo pohledu na věc.

Graf 10: Podíl respondentů řešící problémy podle doporučení a návodů



Zdroj: vlastní šetření

Na otázku č. 11 měli respondenti odpovědět, zda mívají neobvyklé nápady často za neobvyklých okolností. Jak vyplývá z tabulky 12, většina z dotazovaných se nedomnívá, že by mívala za neobvyklých okolností neobvyklé nápady. Pouze 13 dotázaných toto tvrzení potvrdilo.

Tabulka 12: Počet respondentů mající neobvyklé nápady

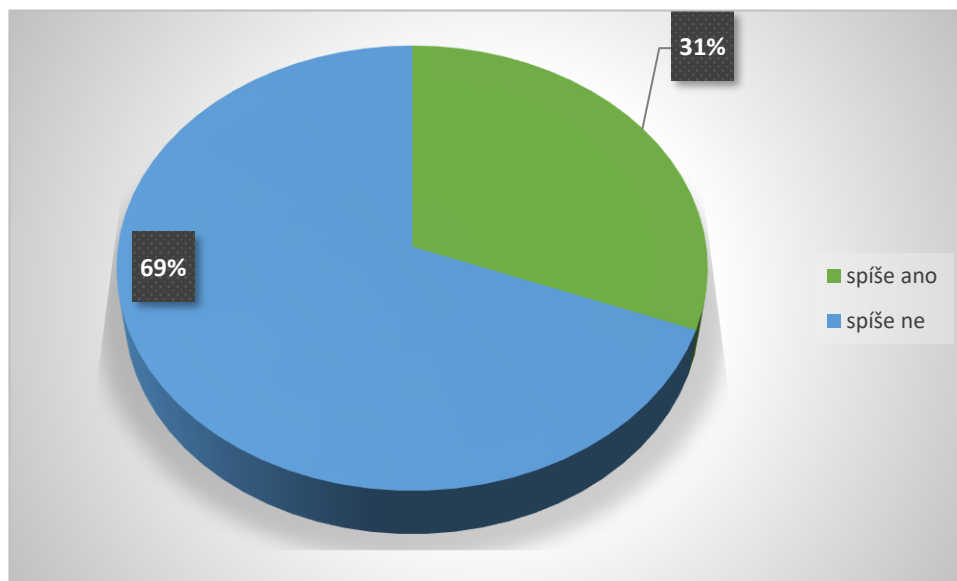
Spíše ano	13
Spíše ne	29

Zdroj: vlastní šetření

Jak zobrazuje graf 11, podíl respondentů, kteří připustili, že mívají neobvyklé nápady často za neobvyklých okolností byl téměř dvakrát menší (31%) než těch, kteří si myslí, že neobvyklé nápady ani za neobvyklých okolností spíše nemívají (69%).



Graf 11: Podíl respondentů mající neobvyklé nápady



Zdroj: vlastní šetření

Na otázku č. 12 měli respondenti odpovědět, zda si myslí, že mají rozvinutou fantazii a současně pevný smysl pro realitu. Jak vyplývá z tabulky 13, většina z dotazovaných se domnívá, že má dostatečně rozvinutou fantazii a zároveň k tomu i pevný smysl pro realitu. Avšak 15 respondentů připustilo, že oni si o sobě nemyslí, že by měli rozvinutou fantazii a současně k tomu pevný smysl pro realitu.

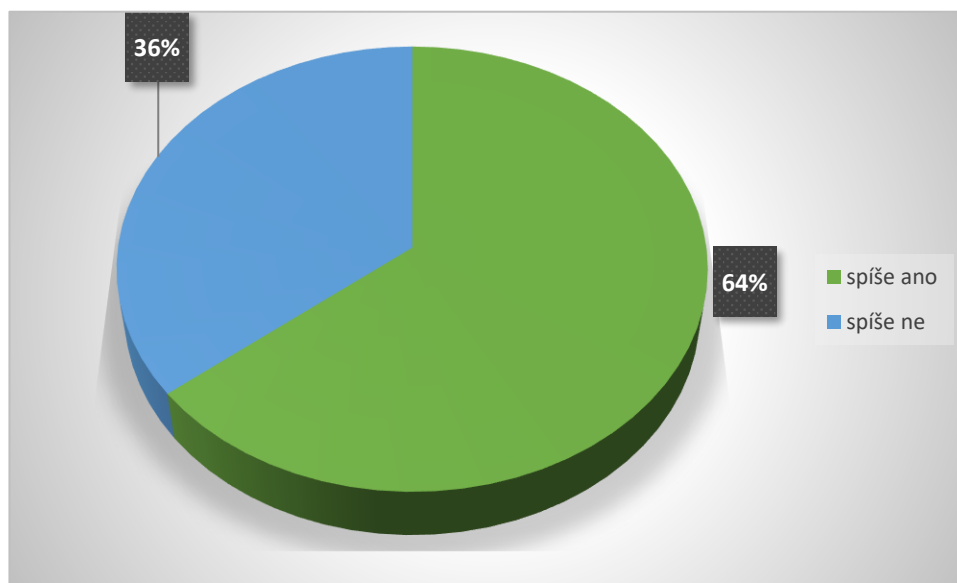
Tabulka 13: Počet respondentů s fantazií a zároveň smyslem pro realitu

Spíše ano	27
Spíše ne	15

Zdroj: vlastní šetření

Jak zobrazuje graf 13, podíl respondentů, kteří si o sobě myslí, že mají rozvinutou fantazii a zároveň disponují pevným smyslem pro realitu je o téměř dvakrát větší (64%) než těch, kteří o tom pochybují. Z celkového počtu respondentů si 36 % z nich nemyslí, že by měli zároveň rozvinutou fantazii a k tomu pevný smysl pro realitu.

Graf 12: Podíl respondentů s fantazií a zároveň smyslem pro realitu



Zdroj: vlastní šetření

### 3.5.4 Tvořivé metody v projektu

Otázka č. 13 se zabývala používáním tvořivých metod při řešení problémů v projektech. Jak ukazuje tabulka 14, tvořivé metody při řešení problémů v projektech využívá 33 dotázaných, oproti tomu pouze 9 tvrdí, že se spíše bez kreativity při řešení problémů obejde.

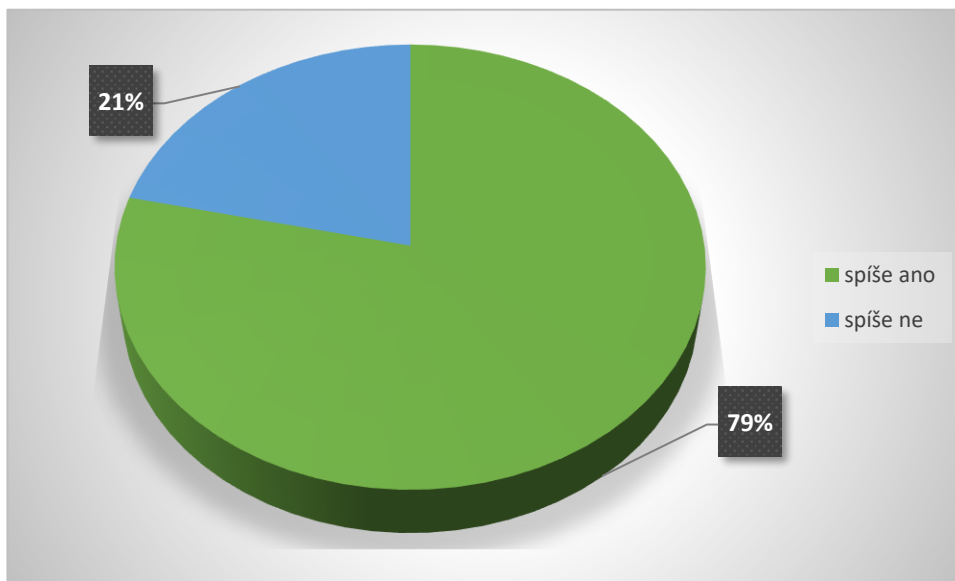
Tabulka 14: Počet respondentů využívajících tvořivé metody k řešení problémů

Spíše ano	33
Spíše ne	9

Zdroj: vlastní šetření

Využívání tvořivých metod v projektu potvrdila většina dotázaných. Jak ukazuje graf 13, jednalo se o 79 % respondentů, kteří odpověděli, že při řešení problémů využívají tvořivé metody. Naopak necelá čtvrtina (21%) spíše tvořivé metody při řešení problémů v projektech nevyužívá.

Graf 13: Podíl respondentů využívajících tvořivé metody k řešení problémů



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 14 se oproti tomu zabývala používáním tvořivých metod při řešení změn v projektu. Jak ukazuje tabulka 15, tvořivé metody při řešení změn, které patří k nejčastějším problémovým skutečnostem v projektu využívá pouze 12 dotázaných, oproti tomu 30 připouští, že kreativní metody pro řešení změn v projektu spíše nevyužívá.

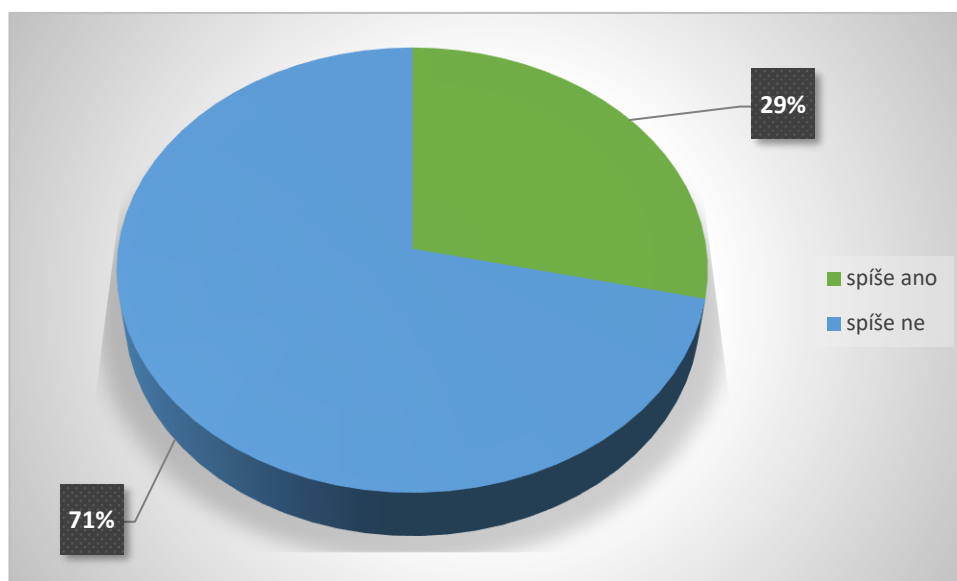
Tabulka 15: Počet respondentů využívajících tvořivé metody k řešení změn

Spíše ano	12
Spíše ne	30

Zdroj: vlastní šetření

Využívání tvořivých metod v projektu při řešení změn potvrdilo jen 21 % respondentů. Jak ukazuje graf 14, většina dotázaných (79%) spíše kreativní metody pro řešení změn v projektu nevyužívá.

Graf 14: Podíl respondentů využívajících tvořivé metody k řešení změn



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 15 zjišťovala nejčastěji využívané kreativní techniky v praxi respondentů. Jak ukazuje tabulka 16, z celkového počtu nejvíce 35 respondentů rozhodně využívá ve své praxi SWOT analýzu, dále 17 z nich brainstorming, shodně 10 dotázaných uvedlo, že využívá metodu myšlenkové mapy a Crawford slip, pouze 5 dotazovaných potvrdilo, že rozhodně využívá brainwriting, který naopak během své praxe 24 respondentů nikdy nevyužilo.

Tabulka 16: Četnost nejčastěji využívaných kreativních technik

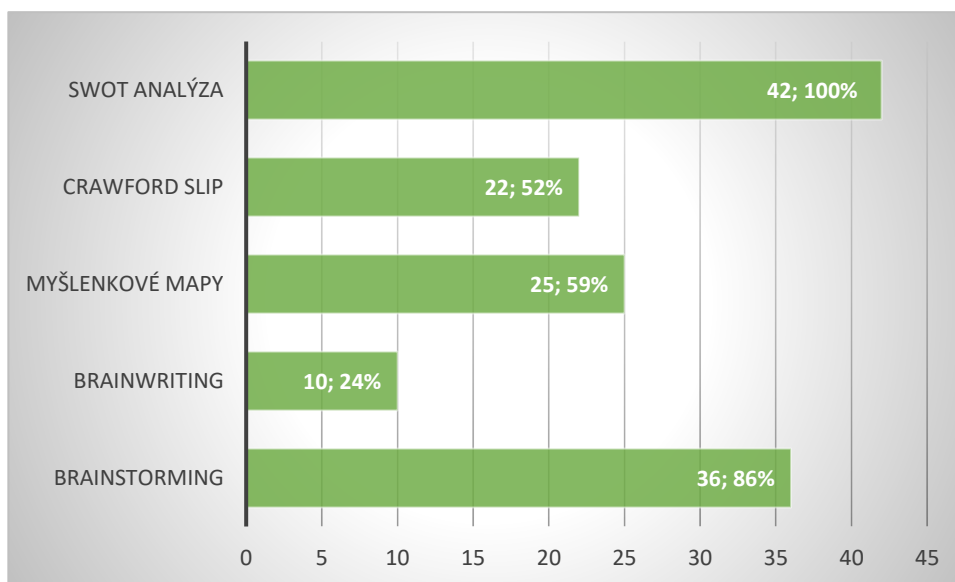
Kreativní technika	Rozhodně ano	Jen občas	Spíše ne	Nikdy
Brainstorming	17	<b>19</b>	4	2
Brainwriting	5	5	8	<b>24</b>
Myšlenkové mapy	10	15	6	11
Crawford slip	10	12	<b>15</b>	5
SWOT analýza	<b>35</b>	7	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Nejčastěji využívanou technikou v praxi respondentů je jednoznačně SWOT analýza, kterou jak ukazuje graf 15 využívá 100 % dotazovaných, dále výrazné množství

respondentů (86%) uvádělo, že využívá brainstorming, potom 59 % myšlenkové mapy, 52 % Crawford slip a 24 % dotázaných uvedlo i využívání brainwritingu.

Graf 15: Nejvíce využívané kreativní techniky



Zdroj: vlastní šetření

### 3.5.5 Překážky bránící použití kreativity v projektu

Poslední otázkou v dotazníku bylo zjišťováno, jaké možné překážky, se kterými se respondenti při své projektové praxi setkali, mohou znesnadňovat nebo dokonce bránit v tom, aby při řízení projektu byly využívány kreativní metody pro řešení problémů nebo změn. V tabulce 17 je uveden přehled uvedených překážek, z nichž nejčastěji respondenti zmiňovali organizační struktura řízení projektu, kritické ovzduší ve firmě, ale především zobecňování, nevidění problémů, ale především povinnost striktního dodržování metodických pokynů a nařízení.

Tabulka 17: Přehled překážek bránících v použití kreativních technik

organizační struktura řízení projektu
jednostranné, organizované myšlení
zobecňování problémů
nekompetentnost členů týmu rozhodnout o řešení
časová tíseň

striktnost metodických pokynů
vážnost situace
podceňování kreativních technik
kritické ovzduší ve firmě
nemožnost prosadit jiné řešení
nevidění problému
pozdní hlášení nebo a zatajování změn
špatná komunikace s vedením organizace
vzdálenost mezi členy týmu
spíše neznalost kreativních technik
podceňování krizové situace

Zdroj: vlastní šetření

### 3.6 Shrnutí výsledků a diskuze

Během května 2016 byl na emailové adresy projektových manažerů, kteří řídili projekty podpořené z Regionálního operačního programu Střední Čechy rozeslán elektronický dotazník se žádostí o jeho vyplnění. Návratnost dotazníků byla 70 % a z celkového počtu respondentů bylo 88 % mužů a 12 % žen. Průměrný věk respondentů se pohyboval kolem 40,4 let, přičemž největší skupina respondentů (52%) byla ve věkové kategorii 31-40 let. Nejmladšímu respondentu bylo 27 let a naopak nejstaršímu 59 let. Polovina respondentů (50%) působila v neziskových organizacích, 36 % potom ve městech, obcích nebo na krajském úřadě a 14 % respondentů bylo z výrobních podniků. V průměru respondenti během roku 2016 vedli šest projektů, přičemž 50 % z nich přiznalo, že během roku 2016 vedli mezi pěti a devíti projekty a 14 % dotázaných řídilo více než 10 projektů.

Respondenti identifikovali celkem 22 problémů, se kterými se během posledního projektu setkali. Nejčastěji jimi byly nedostatečnost a neúplnost zdůvodnění změny a chybějící nebo neúplné podklady, které umožní změnu posoudit. Problémy v projektu řeší nejvíce (60%) respondentů s pomocí členů projektového týmu, ale 21 % spoléhá při jejich řešení jen samo na sebe.

Dále bylo zjištěno, že:

- 88 % respondentů si myslí, že jsou spíše změnám otevření, touží je vyvolávat a pouze 12 % z nich se považuje za spíše konzervativní, které změny moc nemusí;
- 86 % respondentů se rádo dívá na věci jinak a neobvykle a pouze pro 14 % z nich je pohodlnější věci řešit tak, jak je dáno;
- 50 % respondentů se považuje za spíše hravé, druhá polovina však nikoliv;
- 43 % respondentů se spíše drží doporučení a návody, oproti tomu 57 % připouští, že při řešení problémů v projektech klidně obchází a opomíjí zavedené vzory myšlení nebo pohled na věc;
- 69 % respondentů se nedomnívá, že by mívala za neobvyklých okolností neobvyklé nápady, avšak 31 % tvrdí, že mívá neobvyklé nápady často za neobvyklých okolností;
- 64 % dotazovaných se domnívá, že má dostatečně rozvinutou fantazii a zároveň k tomu i pevný smysl pro realitu, oproti tomu 36 % respondentů nevnímá, že by měli zároveň pevný smysl pro realitu spolu s rozvinutou fantazií;
- 79 % respondentů při řešení problémů využívá tvořivé metody;
- 21 % respondentů využívá tvořivých metod při řešení změn v projektu;
- 100 % dotázaných využívá ve své praxi SWOT analýzu, 86 % využívá brainstorming, 59 % myšlenkové mapy, 52 % Crawford slip a 24 % potvrdilo využití brainwritingu.

Respondenti potvrdili existenci několika překážek, které jim znesnadňují či brání používání kreativních technik při řešení problémů nebo změn v projektu. Nejčastěji zmiňovali nepružnou organizační strukturu, kritické ovzduší ve firmě, ale především zobecňování, nevidění problémů, kdy velkou důraz kladli na povinnost striktního dodržování metodických pokynů a nařízení při řízení projektů.

### 3.6.1 Potvrzení stanovených hypotéz

**H1:** Kreativní techniky jsou více využívány při řešení problémů než při řízení změn v projektech.

Tato hypotéza **byla zcela potvrzena**, neboť 79 % respondentů používá kreativní techniky při řešení problémů, avšak jen 21 % respondentů je používá při řízení změn.

**H2:** Při řešení problémů a změn v projektech je zaujímán spíše konzervativní postoj než kreativní myšlení.

Tato hypotéza **nebyla vůbec potvrzena**, protože naopak 88 % respondentů je spíše otevřeno změnám, a dokonce je touží vyvolávat, dále 86 % respondentů se rádo dívá na věci jinak a neobvykle a především 57 % respondentů připouští, že při řešení problémů v projektech klidně obchází a opomíjí zavedené vzory myšlení nebo pohled na věc.

**H3:** Mezi projektovými manažery je více těch, kteří mají rozvinutou fantazii a zároveň k tomu i pevný smysl pro realitu než těch, kteří mají jen fantazii nebo naopak jen pevný smysl pro realitu.

Vzhledem k tomu, že 64 % respondentů uvedlo, že mají dostatečně rozvinutou fantazii a zároveň k tomu i pevný smysl pro realitu, **byla hypotéza potvrzena**.

**H4:** Používání kreativních technik nejvíce brání povinnosti vyplývající z dodržování metodických postupů, a proto většina respondentů tato doporučení a návody dodržuje.

Tato hypotéza byla potvrzena jen částečně, protože sice striktního dodržování metodických pokynů a nařízení bylo často uváděno jako překážka bránící v používání kreativních technik, avšak oproti tomu 57 % přiznalo, že při řešení problémů v projektech klidně obchází a opomíjí zavedené vzory myšlení nebo pohled na věc.

### 3.6.2 Návrhy a doporučení

Ač se může zdát, že nejdůležitější na řízení projektu je jeho realizace, lze zcela zodpovědně říci, že k neúspěchu projektu vede zejména jeho podceněná příprava. Na začátku každého projektu stojí myšlenka. V momentě, kdy se myšlenka zformuje, projekt teprve začíná. V přípravné fázi projektu je proto vhodné využít metodu myšlenkové mapy, kdy základní myšlenku, která má být dále rozvíjena nebo problém, který musí být řešen, je nutné zakreslit nejprve do kroužku na obrázku nejlépe uprostřed. Za používání barevného zvýraznění lze potom k sobě spojovat související témata,



a přestože mapa na první pohled může vypadat nepřehledně, lze pochopit sled autorových myšlenek. Techniku myšlenkových map názorně předvádí následující obrázek.

Obrázek 3: Formulace myšlenek ve fázi přípravy projektu



Zdroj: Hlaváček Architekti

Během realizace projektu se objevuje nejvíce problémů a změn, které je nutné se snažit řešit takovým způsobem, aby mohl být projekt úspěšně dokončen. Vždy je zapotřebí snažit se dostat plán projektu do písemné podoby, jednak bude lépe zaměřen do detailů a také podstatně pomůže snížit riziko, že se na něco důležitého zapomene. V této fázi mají proto velký význam metoda porady, kde lze využít jak brainwritingu, tak brainstormingu. Při hledání témat je vhodné využít metody tvorby námětů a zejména celého tvůrčího potenciálu všech členů projektového týmu. Následující obrázek 4 zobrazuje námět pro využití prostranství realizovaného projektu, který byl vybrán z několika námětů.

Obrázek 4: Formulace myšlenek pro umístění soch



Zdroj: Hlaváček Architekti

Výběr z několika námětů je možné provést například vylučovací metodou, kdy jsou stanovena určitá kritéria a návrhy, které toto kritérium nesplňují, jsou nekompromisně vyloučeny. Nebo může být výběr proveden technikou označovanou jako podmíněná pravděpodobnost nebo kauzalita. V některých případech zvláště při řešení složitých problémů, je lepší použít kombinaci různých postupů. Zejména pokud je možné nechat problém otevřený trochu déle. V takovém případě se zvyšuje pravděpodobnost, že bude nalezeno velice originální řešení. Úsilí, které je potřeba vynaložit na vyřešení problému však nemusí být vždy podmínkou, že i třeba dobrá myšlenka bude dostatečně kvalitní. Z tohoto důvodu musí být vytvořeno několik dostatečně dobrých nápadů, čímž stoupá naděje, že se opravdu najde nějaký dobrý nápad. Následující obrázek 5 zobrazuje finální podobu realizace vybraného nápadu. Jedná se o součást projektu výstavby Areálu volnočasových aktivit v Mladé Boleslavi.

Obrázek 5: Výsledná realizace sousoší u vstupu do objektu



Zdroj: Hlaváček Architekti

Projektové řízení a vedení projektů jsou stále důležitější v době změn. Rozvoj manažerů, práce se členy projektového týmu jsou pro organizaci rozhodující a zásadní, protože zaměstnanci představují často jeho největší investici. Využití silných stránek manažerů a znalost kreativních metod a technik při řízení projektů potom umožňuje organizaci lépe dosahovat strategických cílů.

Podmínkou úspěchu projektového manažera je splnění předpokladů pro řídicí činnost na dané úrovni. Často se vedou diskuse o tom, co má u dobrého projektového manažera převládat, zda vědomosti či talent, nebo přirozené předpoklady a schopnosti k řízení. Přestože každý projekt je jedinečný, lze téměř vždy při problémech nebo změnách řízení projektu využít některou z kreativních technik, Záleží pouze na schopnostech a dovednostech jednotlivých projektových manažerů. Zřejmě však neexistuje žádný jednotný postup pro kreativní zpracování a úspěšnou realizaci projektů, avšak kreativní metody lze do řízení projektů úspěšně implementovat.

## ZÁVĚR

Při řešení konkrétního problému, který se objeví během vedení projektu, by mělo nejprve dojít k detailnímu popsání problému, jeho okolností, podmínek a určení požadovaného stavu. Popis problému musí být proveden pečlivě a detailně popsány skutečnosti, jak byl určen problém, kde byl problém nalezen, kdy nastal, jakého je rozsahu, jak se dotýká celkového cíle projektu. Popsání problému velmi usnadňuje identifikace rozdílů mezi problematickými a neproblémovými skutečnostmi. Tyto rozdíly mohou snadněji poskytnout vodítko a následně vystopovat důvody vzniklého problému. Dále napomohou identifikovat změny, které se v této souvislosti objevily. Takže pokud se objeví problém, lze předpokládat, že došlo ke změně, kterou je tak nutné odhalit a identifikovat. Na základě specifikace možných důvodů nebo příčin je možné lépe určit jednotlivou nebo kombinovanou příčinu, která problém způsobila a která příčina jako nejpravděpodobnější přichází v úvahu a proč a za jakých okolností. Pokud je odhalena a potvrzena příčina vzniklého problému, nastává situace, kdy projektový tým hledá všechny možné alternativy, jak stávající problém zvládnout. Před samotnou realizací musí být učiněno závazné rozhodnutí o tom, která z alternativ se jeví jako nejvhodnější pro nápravu. Avšak častěji je v problémových situacích používán zcela obrácený postup, kdy je výchozím bodem specifický cíl projektu, kterého má být realizací projektu dosaženo. A k jeho dosažení jsou různými metodami včetně kreativních technik hledány možné alternativní formy implementace. V další fázi se potom vybírá ta nejoptimálnější z nich. Vždy ale její realizace probíhá s přihlédnutím k možnostem firmy ať už finančním, časovým, technickým, častěji však organizačním. Projektoví manažeři proto musí umět disponovat určitou mírou kreativity, která jim usnadní lépe se vyrovnat s problémy či změnami při řízení projektu.

Bakalářská práce v teoretické části přiblížila podstatu kreativních metod a technik a zároveň ukázala na bariéry, které mohou jejich využití v praxi významně omezovat. V praktické části prostřednictvím dotazníkového šetření mezi projektovými manažery bylo zjišťováno, jaké nejčastější problémy se v praxi v projektech vyskytují. Dále jaké nejčastější metody jsou při řešení problémů v projektech používány a jaké překážky, které brání použití kreativních metod se v praxi nejčastěji objevují u problémů, s kterými se během posledního projektu potýkali. Nejčastějšími problémy

při řízení projektů byly nedostatečnost a neúplnost zdůvodnění změn a chybějící nebo neúplné podklady, které umožňují tuto změnu následně posoudit. Základní metodou, která je při řízení projektů nejčastěji využívána je SWOT analýza a brainstorming. Přestože při řízení projektů mají velký význam porady se členy projektového týmu, které jsou s řízením projektu úzce spjaty, ani jeden z oslovených manažerů si na tuto metodu nevzpomněl. Podle výsledků výzkumu patří k největším překážkám, které brání či znemožňují lepší využívání kreativních technik při řízení projektů zejména nepružná organizační struktura, kritické ovzduší ve firmě, zobecňování, nevidění problémů, ale především povinnost striktního dodržování metodických pokynů a nařízení související s projektovým řízením. K pozitivním trendům patří i probouzející se aktivita projektových manažerů, kteří se snaží vytvářet podmínky pro kreativní řízení projektů a jsou více otevření se změnám, rádi se dívají na věci jinak, považují se za dětsky hravé, přičemž se dokážou držet předepsaných doporučení a návodů.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
- CLEGG, B., BIRCH, P. *Kreativita*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0549-0.
- ČADIL, V. Bibliometrie jako nástroj hodnocení. *Evaluační teorie a praxe*. 2015, roč. 3, č. 2. ISSN 2336.
- DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KLOUDOVÁ, J. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3608-2.
- KOMZÁK, T. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 978-80-251-3791-8.
- KÖNIGOVÁ, M. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1652-7.
- KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.

PITAŠ, J. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1*. 2. vyd. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2010. ISBN 978-80-214-4058-6.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1821-7.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠTEFÁNEK, R. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

VACÍNOVÁ, M., LANGOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Československý spisovatel, 2011. ISBN 978-80-7459-014-6.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VEBER, J. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0457-5.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.

STEIGER, T., LIPPMANN, E. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1 : Myšlenková mapa malovaná ručně .....	30
Obrázek 2: Použití metody šesti otázek při definici projektu .....	33
Obrázek 3: Formulace myšlenek ve fázi přípravy projektu.....	57
Obrázek 4: Formulace myšlenek pro umístění soch .....	58
Obrázek 5: Výsledná realizace sousoší u vstupu do objektu .....	59

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Postupové fáze tvůrčího procesu .....	17
Tabulka 2: Počty dotazníků s odpovědí a bez odpovědi.....	38
Tabulka 3: Složení respondentů podle pohlaví.....	39
Tabulka 4: Složení respondentů podle věku .....	39
Tabulka 5: Složení respondentů podle oblasti působnosti.....	40
Tabulka 6: Složení respondentů podle počtu zrealizovaných projektů .....	41
Tabulka 7: Přehled identifikovaných problémů.....	42
Tabulka 8: Počet respondentů podle přístupu ke změnám v projektu .....	44
Tabulka 9: Počet respondentů podle pohledu na věc.....	45
Tabulka 10: Počet respondentů s názorem, zda jsou dětsky hraví.....	46
Tabulka 11: Počet respondentů řešící problémy podle doporučení a návodů .....	47



Tabulka 12: Počet respondentů mající neobvyklé nápady.....	48
Tabulka 13: Počet respondentů s fantazií a zároveň smyslem pro realitu .....	49
Tabulka 14: Počet respondentů využívajících tvořivé metody k řešení problémů ...	50
Tabulka 15: Počet respondentů využívajících tvořivé metody k řešení změn.....	51
Tabulka 16: Četnost nejčastěji využívaných kreativních technik.....	52
Tabulka 17: Přehled překážek bránících v použití kreativních technik.....	53

### **Seznam grafů**

Graf 1: návratnost dotazníků.....	38
Graf 2: Složení respondentů podle pohlaví.....	39
Graf 3: Složení respondentů podle věku.....	40
Graf 4: Složení respondentů podle oblasti působnosti.....	41
Graf 5: Složení respondentů podle zrealizovaných projektů .....	42
Graf 6: S kým manažeři nejčastěji řeší problémy v projektu.....	44
Graf 7: Podíl respondentů podle přístupu ke změnám v projektu .....	45
Graf 8: Podíl respondentů podle pohledu na věc .....	46
Graf 9: Podíl respondentů s názorem, zda jsou dětsky hraví.....	47
Graf 10: Podíl respondentů řešící problémy podle doporučení a návodů.....	48
Graf 11: Podíl respondentů mající neobvyklé nápady .....	49
Graf 12: Podíl respondentů s fantazií a zároveň smyslem pro realitu .....	50
Graf 13: Podíl respondentů využívajících tvořivé metody k řešení problémů .....	51

Graf 14: Podíl respondentů využívajících tvořivé metody k řešení změn ..... 52

Graf 15: Nejvíce využívané kreativní techniky ..... 53

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A – Dotazník pro projektové manažery .....	I
Příloha B – Přehled kreativních metod a technik .....	III

## Příloha A – Dotazník pro projektové manažery

*Vážení projektoví manažeři, obracím se na Vás s prosbou, zda byste byli tak laskavi a vyplnili tento anonymní dotazník, odpovědi prosím zakroužkujte, nebo vypište. Pokud nebudete chtít na některou otázku odpovídat, neodpovídejte.*

*Předem Vám děkuji za Váš čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali.*

### **1. Pohlaví**

- muž
- žena

### **2. Věk .....**

### **3. Oblast působnosti**

- nezisková organizace
- město, obec, kraj
- výrobní podnik
- jiné, vypište .....

### **4. Uved'te vámi počet řízených projektů v roce 2016**

- 1-2
- 3-5
- 6 a více
- dosud jsem projekt neřídil/a

### **5. Napište, s jakým problémem jste se v posledním projektu potýkal/a – může být uvedeno i více problémů .....**

### **6. Napište, jak se nejčastěji snažíte řešit problémy v projektu**

- osobně
- prostřednictvím členů projektového týmu
- prostřednictvím vedení organizace
- prostřednictvím poskytovatele dotace

### **7. Jsem otevřený/á změnám, toužím je vyvolávat nebo jsem spíše konzervativní a změny moc nemusím?**

- jsem spíše změnám otevřený/á
- jsem spíše konzervativní a změny moc nemusím

**8. Rád se dívám na věci jinak a neobvykle nebo je pro mě pohodlnější věci řešit tak, jak je dáno?**

- spíše mám tendenci se na věci dívat jinak
- spíše je pro mě pohodlnější řešit věci, tak jak je dáno

**9. Dá se o mě říci, že jsem dětsky hravý/á?**

- spíše ano
- spíše ne

**10. Při řešení problémů v projektech klidně obcházím a opomím zavedené vzory myšlení nebo pohledu na věc nebo se spíše držím doporučeními a návody?**

- spíše ano
- spíše ne

**11. Mám většinou spoustu nápadů, zejména za neobvyklých okolností?**

- spíše ano
- spíše ne

**12. Mám rozvinutou fantazii a současně pevný smysl pro realitu?**

- spíše ano
- spíše ne

**13. Používáte tvořivé metody při řešení problémů v projektu?**

- spíše ano
- spíše ne

**14. Používáte tvořivé metody při řešení změn v projektu?**

- spíše ano
- spíše ne

**15. Které z uvedených metod používáte ve své praxi?**

	Rozhodně ano	Jen občas	Spíše ne	Nikdy
Brainstorming				
Brainwriting				
Myšlenkové mapy				
Crawford slip				
SWOT analýza				
Jiné: .....				

**16. Napište, jaké překážky vám nejčastěji brání v použití kreativity v projektu? .....**

Příloha B – Přehled kreativních metod a technik

Tvůrčí metody	Hledání a vymezení problému	Generování	Hledání nejlepšího řešení	Postupové kroky	Implementace	Zhodnocení kontrola
Banka nápadů		x	x			
Brainstorming	x	x	x		x	
SWOT analýza	x				x	
Osbornův seznam	x	x	x		x	x
SCAMPER		x	x		x	
Synektika		x	x			
Ozřejmování, klarifikace			x			
Lotosový květ		x	x	x	x	
Anonymní posuzování			x			
Philips 66		x	x			
Muset – chtít			x	x	x	
Analýza silových polí				x	x	x
Mentální mapy	x	x		x	x	x
ALUo	x		x		x	
Fishbone	x				x	
TILMAG			x		x	x
SML			x	x	x	x
Proč – proč	x		x	x		x
Metoda kritérií				x	x	
Morfologická analýza		x	x		x	
Morfologická schránka		x	x		x	
Card story board		x	x	x	x	x
Fasttrack			x	x	x	
Rozhodovací strom			x	x	x	x
Paretova mapa			x		x	x
Časový a vývojový diagram				x	x	x
Vytváření seznamu			x		x	
Implementační diagram			x		x	x
Písečná mísa	x		x		x	
Pojmový diagram	x					
Diagram složení	x		x			x
Diagram vlastností	x		x			
Postupový diagram				x	x	x
Mapa pojetí						x

Postupová mapa				X	X	X
Mapa proměnlivých stádií				X	X	X
Inverzní brainstorming	X	X	X			X
Třídící matice nápadů			X		X	
Válení v myšlenkové trávě		X	X			
Akční plánování				X		
Analogie a metafory		X	X			

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Daniel Kristek**

**Obor: Manažerská studia–řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Kreativita v praxi**

**Rok: 2017**

**Počet stran textu bez příloh: 52**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 27**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.**