

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA
BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2017-2020

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Sabina Jonuzi

Rozvoj kreativity inovačního potenciálu zaměstnanců v organizaci

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE
BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2017-2020

BACHELOR THESIS

Sabina Jonuzi

Development of creativity of innovation potential of employees in the organization

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů. Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18.2. 2020

Sabina Jonuzi

Poděkování

Mnohokrát děkuji panu Prof. PhDr. Janu Bartákovi DrSc. za velmi milý a lidský přístup, cenné a odborné rady a trpělivost při tvorbě této práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku kreativity a inovací v organizaci. Práce je ryze teoretická a je rozdělena do čtyř kapitol. Vymezuje pojem talentu, kreativity, její znaky, přístupy a užití v osobním životě. Práce se věnuje nejen bariérám tvořivosti, ale také jejímu rozvoji a jeho metodám. Je popsána tvořivost v organizaci a její řízení, taktéž kreativní tým a kreativní osobnost. Inovacemi se práce zabývá v rovině nejen obecné, ale také popisuje inovaci v organizaci a tímto uzavírá celkovou práci autorky.

Klíčová slova

**BARIÉRY KREATIVITY – FIREMNÍ KULTURA – INOVACE – KREATIVITA
– KREATIVNÍ OSOBNOST – METODY – ORGANIZACE – TALENT
MANAGEMENT – TÝM – ROZVOJ KREATIVITY**

Annotation

The bachelor thesis is focused on the issue of creativity and innovation in the organization. The work is purely theoretical and is divided into four chapters. It deals the notion of talent, creativity, its features, approaches and use in personal life. Furthermore, the thesis deals with the development of creativity itself, its barriers and methods. The author breaks down towards creativity in the organization in relation to management, creative team and personality. The last concept of innovation in general, but also in the organization, completes the overall work and makes sense to all previous chapters.

Keywords

**CREATIVITY BARRIERS - COMPANY CULTURE - INNOVATION -
CREATIVITY - CREATIVE PERSONALITY - METHODS - ORGANIZATION -
TALENT MANAGEMENT - TEAM - CREATIVITY DEVELOPMENT**

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 TALENT	10
1.1 Talent management.....	10
1.2 Porovnání pojmů kreativity	11
1.1.2 Kreativní postoje, kreativní schopnosti, kreativní procesy.....	13
1.3 Druhy kreativity.....	14
1.4 Přístupy ke kreativitě	15
1.5 Divergentní myšlení.....	18
1.5.1 Intuice	19
1.5.2 Vhled.....	19
1.6 Význam kreativity v životě člověka	20
1.7 Využití kreativity K inovačním aktivitám organizací.....	21
2 ROZVOJ KREATIVITY	22
2.1 Podmínky rozvoje kreativity.....	22
2.2 Bariéry kreativity	24
2.2.1 Překonání bariér tvořivosti.....	25
2.3 Prostředí pro rozvoj kreativity	27
2.4 Metody a techniky rozvíjející kreativitu.....	30
2.4.1 Brainstorming	31
2.4.2 Brainwriting.....	32
2.4.3 Metoda 5 x proč	32
2.4.4 Myšlenková mapa.....	33
2.4.5 Laterální myšlení	34
2.4.6 Synektika	35
3 KREATIVITA V ORGANIZACI	36
3.1 Kreativita v současných organizacích.....	36
3.2 Kreativita v řízení	37
3.3 Kreativní proces.....	37
3.4 Kreativní tým	38
3.5 Motivace jedince být kreativním	39

3.6	Kreativní osobnost	41
4	INOVACE	43
4.1	Seznámení s pojmem inovace.....	43
4.1.1	Typy inovací	44
4.1.2	Zdroje inovací	45
4.2	Inovace v organizaci	45
4.2.1	Inovativní typ organizace.....	46
4.2.2	Inovační prostředí	48
4.2.3	Bariéry inovací v organizaci.....	51
4.2.4	Inovační tým	51
4.2.5	Role inovačního týmu.....	53
4.2.6	Inovační proces	54
4.2.7	Řízení inovací	55
4.3	Designové myšlení.....	55
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	58

ÚVOD

Bakalářská práce autorky má ryze teoretický charakter a pojednává o kreativitě a jejím definování z pohledu různých autorů, dále se věnuje druhům kreativity, jejímu rozvoji, jaké mohou být bariéry a jak tyto bariéry překonat. Cílem práce je obeznámení se s informacemi o talent managementu a tvořivosti. Umožnit nahlédnout na tuto problematiku snáze a přehledně, poskytnout analytický pohled v teoretické rovině a všeobecný přehled vzájemně provázaných témat.

Kreativita v organizacích je cestou k inovacím, díky kterým firmy rostou a posouvají se dále, a proto by tedy neměla být zanedbávána. Práce pojednává o pojmu inovace a její důležitosti na trhu práce. Bez kreativity se inovace tvoří velmi těžce, jelikož je kreativita využita v celém procesu k inovaci. Inovace je finálním produktem kreativity a zejména týmové kreativity. Práce také pojednává o rozdílu mezi týmem a skupinou, jaké role se v týmu mohou objevit a jaký je inovační proces.

Autorka poukazuje na vztah mezi kreativitou a inovačním potenciálem zaměstnanců vytvářejícím podmínky pro zvýšení přidané hodnoty výrobků případně služeb, tudíž s vazbou na zlepšení konkurenceschopnosti organizace.

Tvořivost je velmi zajímavé a rozmanité téma, na které se dá pohlížet z mnoha úhlů, avšak mnoho lidí si myslí, že je pouze a úzce spojeno s uměleckou sférou. Tvořivost se naopak vyskytuje v mnoha životních situacích a není jí věnována příliš velká pozornost. Snahou práce je dokázat, že kreativita se dá stále v průběhu života rozvíjet. Přiblížit fakt, že využití kreativity nemusí být pouze na kariérní úrovni nýbrž také v osobním životě. Tvořivost je jiným způsobem uvažování a změnou přemýšlení, která je velmi prospěšná. Tvořivost je individuální ale také týmová – ta se může projevit v synergických efektech týmové práce.

Cílem práce je prokázat význam rozvíjení kreativity z hlediska profesního i osobního života člověka.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TALENT

1.1 TALENT MANAGEMENT

„Aktivní a talentovaní zaměstnanci představují to nejcennější, s čím může organizace dosahovat podnikatelských úspěchů.“¹ Práce s talenty se dá dělit do čtyř částí procesu.

První částí je výběr talentů, který spočívá ve schopnosti identifikace zaměstnanců, jejichž podíl na běhu organizace je vyšší, než který byl požadován. Patří zde i identifikace zaměstnanců, kteří projevují znaky imagince, verbální a vizuální tvořivosti. Důležitá je i identifikace intelektuálního předpokladu pro řešení problémů. Mezi tyto předpoklady patří schopnost absorpční, retenční, schopnost přemýšlet a přemýšlet bez hranic, schopnost kooperace a práce v týmu.

Druhou částí je jejich rozvoj. Důležité je, aby se jedinec v dané oblasti rozvíjel pro něj nejvhodnějším způsobem. Rozvoj by měl přinést výsledky, které ho budou nadále motivovat ve své činnosti a zesilovat jeho potenciál. Prostředí pro rozvoj je velmi důležité, a tak by měl být pohodový a vzbuzovat pocit bezpečí.

Třetí částí je rozmístění talentů tak, aby mohly užít svých schopností a znalostí co nejlépe, a to k cíli stát se kreativním. Je ale velmi důležité respektovat potřeby jedince být sám a pracovat sám. Měl by být povzbuzován k iniciativním projektům. Inspirativní je zadaný úkol těžší než úkoly předešlé. Vyžaduje samostatnost, kreativitu a zvědavost. Tyto výzvy v podobě nových neznámých a náročnějších úkolů provokují jedince jít dál a pracovat na sobě samém, nutí je taktéž vybočit ze stereotypu.

Čtvrtou částí je propojení a stabilizace talentů, kde jde o proces ovlivňování a obohacování talentů nejen v oblasti explicitních znalostí, tedy znalostí, které můžeme vyjádřit pomocí jazyka, písma, obrázku, matematické formule nebo digitálního záznamu, ale také skrytých znalostí, které jsou souborem dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ určitého člověka či skupiny. Na tacitních znalostech jsou založeny veškeré praktické činnosti, například řízení auta, jízda na kole či bruslích, vaření, léčení lidí, řízení nebo vedení podřízených lidí. Tyto znalosti

¹ BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. s.113-115 ISBN 978-80-7452-113-3.

vytváří hodnoty a rozhodují o výkonech organizací. Jde o nestandardní metodu k dosažení nadstandardních výsledků a k úspěšnosti organizace skrze kreativní týmy, které se starají o předběžné a úspěšné inovace. Motivaci talentů podporuje management svým hodnocením, a to nejen finančním.

Závěrem je třeba říci, že po identifikaci talentů je třeba s nimi systematicky pracovat ve výše zmíněném cyklu. Jakmile se sladí rozvoj – rozmístění – propojení, dojde ke sladění hodnot, ztotožnění společných cílů zaměstnanců při práci na stejném úkolu a dojde také ke kreativní spolupráci zaměřené na nejrůznější úrovně kreativní pyramidy. Motivace je silným zdrojem energetizace zaměstnanců a jejich motivace vede ke stimulaci jejich tvořivého potenciálu, který přispívá pozitivně organizaci i jim samotným.²

Talent management se projevuje kombinací konvergentního a divergentního myšlení, tedy využívání součinností levé a pravé mozkové hemisféry k hledání nových řešení.

1.2 POROVNÁNÍ POJMŮ KREATIVITY

Být kreativní znamená umět se podívat na věc z jiného úhlu pohledu. Vystoupit z černého boxu, ve kterém je většina lidí. Kreativitu tvoří postoje, schopnosti a procesy, které se navzájem ovlivňují.³

Jednou z potencialit člověka je kreativita a každý má její individuální míru. Je dána dispozicemi jedince; prostředím, ve kterém se nachází a výchovou. Na rozvoji kreativity se dá pracovat celý život.⁴

Plynulost, pružnost, představivost, vědomosti a poznání jsou prvky kreativity. Důležitou součástí je také humor.⁵

² BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. s. 113-115 ISBN 978-80-7452-113-3.

³ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

⁴ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

⁵ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

Podle Marie Königové je kreativita schopností tvorby nových kulturních, duchovních i materiálních hodnot v každé lidské činnosti. Tvořivost je aktivitou, přinášející neznámé a společensky hodnotné výtvořiny.⁶

Tvořivostí jsou myšlenkové operace. Poznávání, paměť a vytváření nových informací. Poznáváme okolní svět, díváme se na něj s „otevřenými“ očima. Paměť představuje operaci ukládání informací s možností si je znovu vyvolat. Tvorbou nových informací je míněno vlastní produktivní myšlení – jak vybavování z paměti, tak přicházení na nové poznatky formulované jedincem v nových myšlenkách.⁷

Slovo kreativita pochází z latinského slova „*creare*“ – tvořím. Znamená schopnost nalézat nová řešení nové postupy, schopnost produkovat novum. Kreativita se dá dělit na vědeckou, technickou, uměleckou, reprodukční a sociální (výchova, vedení lidí, provádění sociálních změn, studium mezilidských vztahů atd.). Tvořivost je úroveň našeho myšlení a je extrémním projevem života. Je schopností nalézat nová řešení ve všem, kde působí člověk. Kreativita se objevovala už v lidském vývoji například v použití kamene či klacku, zacházení s ohněm, revoluce, kterými si lidstvo prošlo, to vše se dá zahrnout pod kreativitu. Schopnost měnit, měnit k lepšímu a nebýt spokojený s aktuálním stavem, hledání možností ke zdokonalení věci či tvorba na zcela novém. Společnost závisí na tvořivém a lidstvo musí produkovat kreativní i nadále. Vymýšlí „*to*“ nové, ať už to jsou teorie, nebo umělecké předměty. Tvořivost je jedinečným znakem lidské schopnosti.⁸

V podkapitole „*Kreativní postoje, kreativní schopnosti, kreativní procesy*“ jsou zmíněny čtyři subkultury, na kterých může podle Frankové stát definice kreativity. Pokud by definice závisela na těchto subkulturách (kreativní osobnost, kreativní proces, kreativní produkt a prokreativní prostředí), byla by velmi rozsáhlá, protože každá z těchto subkultur se dá mnoho rozvinout nejen do šířky, ale také do hloubky.⁹

⁶ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

⁷ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

⁸ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

⁹ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada) S.43. ISBN 978-80-247-3317-3.

Kreativita podle Frankové je komplexním fenoménem, jehož vymezení ve vztahu k jeho rozsáhlosti je velmi obtížné. Struktura tvořivosti je tvořena kreativním procesem, produktem a prostředím. Definice by tedy po shrnutí mohla znít takto: „*Kreativita je proces vytváření něčeho, co je jak originální, tak hodnotné.*“¹⁰

S kreativitou souvisí i emoční inteligence. Je to sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivace, vytrvalost, empatie a pracovní zaujetí. Oproti intelektuální inteligenci je možné emoční inteligenci stále zlepšovat a pracovat na ní. Pomáhá jedinci zvládat negativitu. Rozumět vlastním emocím a umět s nimi pracovat znamená dobré porozumění i ostatním. Kladné emoce dokáží povzbuzovat potenciál k činnosti. Barták zmiňuje kombinaci intelektuálního nasazení s emočním nábojem, který vede k akci.¹¹

1.1.2 KREATIVNÍ POSTOJE, KREATIVNÍ SCHOPNOSTI, KREATIVNÍ PROCESY

Mezi kreativní **postoje** patří vytrvalost, tolerance k víceznačnosti, varianty různých řešení, aktivní vyhledávání, osobní odvaha riskovat, nezávislost, spontaneita a zvědavost. Kreativními **schopnostmi** se rozumí stimulační svoboda, neochota se podřizovat konvencím a pravidlům, vnímavost vůči nastávajícím problémům, tvorba nápadů ve správný čas k správnému problému. Kreativní **proces** zahrnuje užití postojů a schopností, podporu prostoru pro improvizaci, prostředí, uvádění nápadů do praxe, proinovační firemní kulturu, podporu konvergentního a divergentního myšlení.

Co je ale kreativní? Kreativní je originální, správné, aplikovatelné, hodnotné a přínosné. Jestliže myšlenka/nápad obsahuje jednu vlastnost z těchto pěti aspektů, můžeme ji považovat za kreativní.¹²

Podle Hospodářové je originální dílo takové, které je jedinečné a vytváří novou skutečnost nebo upravuje již existující. Správné se musí rovnat s novostí, kreativní výsledek by měl odpovídat zadání a plnit jeho podstatu. To, co vzniklo v kreativním

¹⁰ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.51. ISBN 978-80-247-3317-3.

¹¹ BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. s. 119-123 ISBN 978-80-7452-113-3.

¹² HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

procesu je realizovatelné a užitečné, tato kombinace tedy tvoří kritérium upotřebitelnosti. Díky zvýšení produkce, klientely, zisku, sebevědomí atp. hovoříme o kritériu přínosu.¹³ Na základě mnoha výzkumů je možno určit základní rysy kreativity, kterými jsou originalita, užitečnost a přiměřenost.¹⁴

Strukturu kreativity tvoří kreativní osobnost, kreativní proces, kreativní produkt a prokreativní prostředí. U kreativní osobnosti se vědci zaměřují na individuální tvořivou způsobilost a dovednosti, které se projevují ve vědomí i v chování. Kreativní proces je sledován nejen v jeho průběhu, ale také v jednotlivých etapách a z hlediska motivace a bariér. Kreativní produkt lze pozorovat z hlediska schopností tvořivého myšlení – fluence, flexibilita, originalita atd. Prokreativní prostředí je zkoumáno jako pozitivní nebo negativní vliv na tvořivost.¹⁵

1.3 DRUHY KREATIVITY

Kreativita jako **intelektová operace**. Pro tento přístup je známý Guilford, který ve svém modelu intelektových schopností vytvořil středem tvořivosti divergentní myšlení – tvorbu logických alternativ.

Kreativita jako **schopnost vidět a řešit problémy**. Zde se zdůrazňuje, že nalézání problémů a jejich řešení je pro tvořivost důležité. Schopnost objevovat a formulovat překážky zahrnuje celkovou zkušenost jedince, a to proces hledání překážky.

Kreativita jako **osobnostní charakteristika**. Kromě divergentního myšlení, inteligence a silné vnitřní motivace je zde důležité zmínit i nezávislost, nekonformnost, otevřenost novému, zájmy, smysl pro humor atd.

Kreativita jako **motivace**. Přístupy věnující se kreativitě jako motivaci poukazují na úzké spojení mezi kreativitou, vnitřní a vnější motivací.

Kreativita jako **proces a produkt myšlení** zdůrazňuje vznik něčeho nového.

¹³ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

¹⁴ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.30. ISBN 978-80-247-3317-3.

¹⁵ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.43. ISBN 978-80-247-3317-3.

Kreativita jako **interakce s okolním světem** je vymezena Goldbergem jako kreativity v rámci interpersonální a intrapersonální komunikaci a úzkou souvislost mezi tvořivostí a komunikací právě v tvorbě sdělování nových asociací.

Kreativita jako **soubor dovedností překonávat bariéry**. Tvořivost je možno vymezit jako dovednosti překonávat překážky kreativity.¹⁶

1.4 PŘÍSTUPY KE KREATIVITĚ

Přístup ke kreativitě z psychologického hlediska je velmi mladý. Vznikl v 50. letech 20. století. Psychologové si uvědomili, že kreativita má v životě nezastupitelnou roli a je nezbytné pracovat na jejím rozvoji. Psychologie kreativity se zabývá tvůrčím procesem a psychickými funkcemi tvorby. Tvůrčí proces je to, co se děje uvnitř jedince, kdy vzniká něco nového. Jde o volbu nebo nalezení nových cest při řešení známého problému a sdělování výsledků ostatním.¹⁷

Königová uvádí ve své knize „*Tvořivost*“ dva přístupy k výkladu kreativity. Jedná se o přístup psychologický a historický. Ten, který se týká myšlení ve vědě, malířství, hudby, literatury a každodenních činností je psychologický. Historickým přístupem má na mysli přístup k historii lidstvu jako k celku.¹⁸

Psychologickou kreativitou je poznání, nápad a představa. Historická kreativita je specifická svou objektivností. Myšlenky v pojetí psychologie se dají předvídat, zatímco ty historické jsou originální, nové, dosud nevyřešené.¹⁹

Přístupy jsou odlišné i v oblasti pohlaví. Ženský pohled má charakteristický a širší obzor, zatímco muži jsou víc specialisté, tvrdí Königová. Muži a ženy se odjakživa navzájem doplňují. Nezáleží pouze na tom, jakého je jedinec pohlaví, ale také v jakém prostředí jedinec vyrůstal. To má vliv na celý život člověka, na jeho tvořivost a také mnoho záleží i na pořadí, v jakém byl jedinec narozen. Prvorozenec je perfekcionista, systematickem a studijním typem, zatímco druhorozené

¹⁶ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada).S. 44/45. ISBN 978-80-247-3317-3.

¹⁷ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

¹⁸ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

¹⁹ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

dítě je vyjednaváč, který se vyhýbá konfliktům.

Aktuálně platí čtyři body o rodině:

- Život v rodině je jedinečnou a významnou zkušeností
- Rodina má na člověka větší vliv, než kterákoli jiná organizace (nebo škola, zaměstnání atd.)
- V rodině má pořadí narození člověka celoživotní vliv na to, kdo a co z něj bude
- Kromě místa v rodině platí i mnoho dalších faktorů²⁰

Franková ve své knize rozlišuje pět přístupů ke studiu kreativity, které jsou uvedené níže.

Biografický přístup

Podrobně zkoumá životní historii velmi kreativních jedinců. Zaměřuje se na vývojové zkušenosti a faktory životního prostředí, které jsou prospěšné neobvyklým úspěchům v oblasti kreativity. Faktory jsou například pořadí narození, dětská traumata, rodinné zázemí, vzdělání, učitelé či vzory. Franková zmiňuje fakt, že vysoce kreativní jedinci pocházejí z kulturně, politicky nebo ekonomicky stabilního prostředí. Být „mistrem“ v kreativitě obnáší pochopení a intuice, která je nezbytná v tvořivém procesu a vyžaduje určité znalosti. Biografický přístup se věnuje úzkému vztahu mezi velmi kreativními individualitami a vysokou odborností.

Psychometrický přístup

Zabývá se rozsahem tvorby, a to zejména na výkon lidí v činnostech, které mají určité aspekty tvořivosti. Tento přístup předpokládá, že kreativita je měřitelnou duševní charakteristikou.

Franková zmiňuje zaměření ve dvacátém století na kreativitu běžné populace psychometrickým přístupem. Jedním z jeho úkolů je test neobvyklého použití, který zkoumá, kolik způsobů použití pro jeden objekt je osoba schopna vymyslet. Kreativní výkon je hodnocen z hlediska fluence, flexibility, originality a zpracování.

²⁰ KÖNIGOVÁ, Marie. *Jak myslet kreativně*. Praha: Grada, 2006. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-1626-7.

Kognitivní přístup

Studuje kreativitu jako poznávací proces s cílem objasnit, jak jsou kreativní nápady tvořeny a jaké duševní procesy a struktury jsou základními body kreativního myšlení. Tento přístup tvrdí, že kreativita je divergentní (rozbíhavé) myšlení. Geneplore model je teoretickým základem pro tento přístup a podle tohoto modelu jsou v tvořivém myšlení dvě fáze. Fáze generativní a explorativní. Generativní fáze pojednává o jedinci, jenž konstruuje mentální reprezentaci popisovanou jako strukturu, která má vlastnosti kreativních objevů. Explorativní fáze tyto vlastnosti užívá k nacházení kreativních myšlenek. Do obou zmíněných fází mohou vstoupit různé mentální procesy včetně procesu vyhledávání, asociace, syntézy, transformace, analogického přenosu a kategoriální redukce. Psychologové věnující se kognici vnímají kreativitu v souvislosti s vědomostmi a dovednostmi v určitém studovaném oboru. Ve středu pozornosti je intuice s vhladem. Tyto dvě vlastnosti jsou kognitivní procesy a ty se nedají vynutit, vhlad přichází nečekaně po ponoření do problému, který byl zpracován jedincem nevědomě. Aktivní znalost je dalším z kognitivních procesů, která má důležitou roli v tvořivém myšlení. Tzn. vše, co jedinec před nedávnou dobou viděl, slyšel, má tendenci ovlivňovat jeho myšlení.

Biologický přístup

Zaměřuje se na neurobiologické procesy, které jsou základem pro duševní činnost a behaviorální projev jedince. Kreativita je spojena s nízkou hladinou vzrušení, stres tedy není cestou ke tvořivému myšlení. Kreativci vyhledávají soukromí a izolaci, ale také povzbuzení, vzruch a nové zkušenosti. Vyskytuje se sedm hříchů vysoce kreativních lidí, mezi které patří kladný vztah k alkoholu, tabáku a hazardu. Biologický přístup se věnuje i rozdělení mozku, levé a pravé hemisféře. Vědci studující činnost mozku získali mnoho důkazů, že každá hemisféra se zabývá různými kognitivními funkcemi. Levá hemisféra zpracovává podněty samostatně a soustředí se na analytické procesy, kterými jsou jazyk, usuzování, logika a matematika. Pravá hemisféra se věnuje mnoho podnětům najedou jako celku a řídí tvořivé, umělecké, hudební, emocionální a neverbální úkoly. U člověka se projevuje dominance jedné z hemisfér, a to se odráží i na jeho samotném chování. Lidé, kteří se projevují smíšenou dominancí, používají spojený styl být racionálním nebo

spontánním, analytickým nebo intuitivním. Díky smíšené dominanci jsou tedy schopni lépe proniknout do svých vnitřních pochodů a více zpracovat svůj kreativní potenciál.

Integrovaný přístup

Spojuje různá hlediska výzkumu tvořivosti do celistvého pohledu, který tvořivé jedince charakterizuje. Gardner přispěl svým výzkumem, ve kterém zjistil, že kreativní osoby vyrůstaly v méně podporovaném a chladném rodinném prostředí, což je motivovalo k tomu, aby byli více zvědaví v oboru, který studují a v oblasti, které se věnují na profesionální úrovni. Csikszentmihalyi vyzdvihl vzájemné působení jedince, oboru a sociálního pole. Člověk čerpá poznatky v oboru a přetváří je kognitivním procesem, osobnostními rysy a motivací. Sociální pole tvoří lidi ovládající obor, jehož přínos hodnotí nově přichozí myšlenky. Na základě výzkumu Lubarta a Sternberga vzešlo tvrzení, že kreativní výkon je mírně oborově specifický a je možné jej předpovídat na základě rozumové schopnosti, znalosti, stylu myšlení, osobnosti, motivace a prostředí.²¹

1.5 DIVERGENTNÍ MYŠLENÍ

Charakteristika divergentního myšlení je různorodost odpovědí. Dává prostor člověku objevovat, bádát a přicházet na různá řešení bez jasně daných informací. K základním schopnostem divergentního myšlení patří fluence, flexibilita, originalita, elaborace, redefinice a citlivost na problémy.

Fluence je myšlenkovou plynulostí, pohotovostí a nápaditostí. Je schopností rychle a lehce vytvořit co největší počet zadaného v limitovaném čase. Fluence je mít spoustu nápadů v krátkém čase na určité téma.

Flexibilita je myšlenková pružnost. Schopnost tvorby rozmanitých řešení úloh, uplatnění několika možných řešení ve stejném problému, což vede i ke schopnosti překonání myšlenkové zaměřenosti. Flexibilita je mít rozmanité nápady na dané téma. Originalita neboli novost nápadu je schopnost vytvářet řešení, která jsou nejen bystrá, ale také neobvyklá a odhalují daleké souvislosti. Originalitou se tedy rozumí mít nápady kompletně nové, nebo alespoň ojedinělé.

²¹ FRANKOVÁ, Emílie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S. 16-29. ISBN 978-80-247-3317-3.

Elaborace je schopnost vypracování detailů pro řešení, kompletizace řešení a jeho upravování.

Redefinice je vyhraněna změnou funkcí díky konvergentnímu myšlení, které je sbíhavé, proto tedy zahrnuje logiku a jasný postup na bázi předešlých znalostí.

Citlivost na problémy je řazena k hodnocení. Tato schopnost umožňuje rozpoznání a formulaci praktických problémů a také předvídání potřeb či důsledků v dané situaci.

1.5.1 INTUICE

Intuice je považována za formu znalosti, která se orientuje rozhodováním v příznivém směru. Příznivý směr vede k efektivním řešení. V kreativitě je tento směr vedoucím ke kreativním produktům. V procesu probíhá intuice na vědomé úrovni a ústí v objevení výsledku.²²

Podle Williama Davidsona je intuice složená ze tří věcí: síly, skutku a produktu. Produkt je označován jedinečným konceptem a myšlenkou jednotlivce. Intuice tedy dle něj doslova znamená „vidění okem“ nebo také „vizuální vnímání“.²³

Ponomarev vysvětluje intuici jako nevědomé vyřešení problému. Zdrojem intuice je podle něj vedlejší produkt činnosti, čímž míní pochopení situace na základě předchozí zkušenosti.²⁴

Jung označil intuici za jeden ze čtyř z aspektů orientace, mezi které patří i myšlení, cítění, vnímání a intuice. Všechny tyto čtyři aspekty jsou nevědomé a tvoří celek. Jde o tzv. kvaternitu.²⁵

1.5.2 VHLED

Vhled je vyústění intuice. Označuje náhlé pochopení překážky či strategie, která pomáhá řešit problém. Zahrnuje nové pochopení problému nebo strategie, díky kterým

²² FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S. 71. ISBN 978-80-247-3317-3.

²³ Davidson, William L. "Definition of Intuition." *Mind*, vol. 7, no. 26, 1882, pp. 304–310. *JSTOR*, www.jstor.org/stable/2246460. Accessed 2 Feb. 2020., [cit. 10.12.2019]

²⁴ PONOMAREV, Jakov Aleksandrovič. *Duševní život a intuice*. Praha: Orbis, 1972. Pyramida (Orbis). ISBN 11-0477-72.

²⁵ Maggie Hyde, Michael McGuinness & Oliver Pugh – Jung a graphic guide, ISBN 978-184831-856-4

pomáhá získat originální úhel pohledu na samotné řešení. Vhled může být nazýván také „osvícením“, což je jednou z fází kreativního procesu.²⁶

Vhled označuje náhlé a nečekané nalezení řešení problému, které je bezprostřední. Většinou se řešení jedinci objevuje náhle a zřetelně.²⁷

Vhled může být taktéž nazýván jako „Aha efekt“ a podle Topolinského a Reberta má čtyři základní atributy:

- Přichází náhle
- Po zkušenosti aha efektu je proces řešení problému snazší a plynulejší
- Má pozitivní vliv a potěšující výsledek
- Jedinec při aha efektu je přesvědčen o správnosti řešení²⁸

1.6 VÝZNAM KREATIVITY V ŽIVOTĚ ČLOVĚKA

Každodenní kreativitou se rozumí její užití v běžných životních úkolech. Vyskočit z boxu a podívat se na problém z jiného úhlu pohledu. Nejde-li něco vytažením nahoru, zkusím to zatlačit dolů. Každodenní kreativita nachází uplatnění v manželství, ve vztahu k rodičům, dětem a jejich partnerům. Ve vztahu k prostoru, kde žijeme či pracujeme. Dívat se na „věci“ jinak. „*Co bych mohla změnit? Jak bych mohla svůj byt zkrášlit?*“. Kreativita v každodenním životě je praktické využití jedincovi tvořivé síly. Je vyžadována flexibilita a experimentování v každém dni. Je třeba mít schopnost reagovat na neznámé situace a improvizovat v nich. Jedním z příkladů může být nový přístroj v domácnosti.²⁹

Každodenní kreativita bývá tvořivým přístupem ke všedním i nevšedním činnostem a myšlenkám, jde o objevování nových přístupů u opakovaných i nových

²⁶ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.80. ISBN 978-80-247-3317-3.

²⁷ Vhled (Insight). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 28.08.2015 [cit. 10.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vhled>

²⁸ TOPOLINSKI, S.; REBER, R. Gaining insight into the „Aha“-experience. *Current Directions in Psychological Science*. Sage Publications, 2010, roč.19, čís.6,s. 402-405. ISSN 0963-7214, [cit. 10.12.2019]

²⁹ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

situací. Pozitivní myšlení může ovlivnit i tělesné funkce, a proto je dobré, být kreativní i v osobním životě. „Přijít tzv. na jiné myšlenky.“³⁰

V získávání kreativních zkušeností v průběhu života je třeba klást důraz na přístup člověka samotného k tvořivosti. Pokud se jedinec nevnímá za objekt kreativního působení a myslí si, že je něco, co se nedá změnit a rozvíjet, vzniká tak psychická bariéra ve využití vlastní tvořivosti. Aby jedinec mohl tento blok překonat, je důležité, aby získal opakující se zážitky z vlastní kreativní tvorby, které mu dokazují, že je opravdu schopen tvořit a rozvíjet své dovednosti. Prioritou je tedy získávat co nejvíce kreativních zkušeností, tvořit, vymýšlet, a to vše bez zábran. Jedinec by měl být schopen otevřít svou mysl a vymyslet na určité téma co nejvíce nápadů a své kreativní dovednosti rozvíjet z vlastní iniciativy.³¹

1.7 VYUŽITÍ KREATIVITY K INOVAČNÍM AKTIVITÁM ORGANIZACÍ

Zdrojem nových myšlenek, nových nápadů a návrhů různých změn je právě kreativita. Inovace je procesem jejich úspěšných realizací. Kreativita je tedy základním stavebním kamenem všech finálních zdokonalení. Aby organizace mohla podporovat inovace, musí prvně podporovat proces kreativity. Kreativita je také spojována s určením problému a generováním nápadů k jeho řešení. Inovace jsou pak vhodným výběrem řešení, vhodným vývojem, uskutečněním a využitím. Kreativitu lze jednoduše chápat jako první krok pro příchozí inovaci, která může být brána jako proces se dvěma fázemi. V první fázi je zrod nových myšlenek, jež mohou být absolutně nové nebo jsou inovovány na základě předchozích. Druhá fáze je behaviorální, ve které jsou nové myšlenky užity v praxi. Kreativita bez behaviorální fáze fungovat může, inovace nikoli. Pro tu je behaviorální fáze velmi důležitá. Inovace je druh změny, která je záměrná, nová a prospěšná.³²

Hlavním rozdílem mezi kreativitou a inovací je zaměření. Kreativita je o uvolnění potenciálu mysli k vytvoření nových myšlenek. Tyto koncepty se mohou projevit mnoha způsoby, ale nejčastěji se stávají něčím, co nemůžeme vidět, slyšet, cítit, dotýkat se nebo

³⁰ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

³¹ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.108. ISBN 978-80-247-3317-3.

³² FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.40. ISBN 978-80-247-3317-3.

chutnat. Kreativní nápady však mohou být také myšlenkovými experimenty v mysli jedné osoby. Kreativita je subjektivní, což ztěžuje měření.

Inovace je naproti tomu zcela měřitelná. Inovace je o zavedení změny do relativně stabilních systémů. Týká se také práce potřebné k tomu, aby byl nápad proveditelný. Díky identifikaci nerozpoznaných a nenaplněných potřeb může organizace využít inovace k vytvoření vhodného řešení a návratnosti svých investic. Organizace často pronásledují kreativitu, ale to, co skutečně potřebují je inovace, která se však neuskuteční bez pronásledované kreativity. Theodore Levitt tvrdí: „*Co často chybí, není kreativita ve smyslu tvorby myšlenek, ale inovace ve smyslu tvorby akcí, tj. uvedení myšlenek do praxe.*“ Kreativita je cena za přijetí, ale je to inovace, která platí účty.³³

2 ROZVOJ KREATIVITY

2.1 PODMÍNKY ROZVOJE KREATIVITY

Efekt novice

Umožňuje se nově podívat na vyjeté koleje, stereotypy a struktury. Efekt je využíván především při rozvoji tvořivosti. Například studium cizího jazyka, navštěvování kurzu vyšívání či malování vylepšuje chemii v mozku a tvořivost se díky novým aktivitám zvyšuje. Nové intelektuální podněty jsou pro mozek drogou, kterou potřebuje. Zařazení nových vjemů do denního dění může efektivně pomoci při rozvoji tvořivosti. Jak na to? Například zkusit nový parfém, neznámé jídlo, pokusit se provádět rutinní činnosti poslepu a pozorovat jedincem, jak tyto změny vnímá. V závěru je dobré zkrátka začít s něčím novým, novým koníčkem, sportem, hrou na hudební nástroj, žonglováním či vařením.³⁴

Rozvoj závisí na vlastnostech osobnosti, jako jsou intelektuální aktivita, energie, houževnatost a neúnavnost.³⁵

³³ [There's A Critical Difference Between Creativity And Innovation, Business Insider, 2013, https://www.businessinsider.com/difference-between-creativity-and-innovation-2013-4?r=US&IR=T](https://www.businessinsider.com/difference-between-creativity-and-innovation-2013-4?r=US&IR=T), [cit. 10.12.2019]

³⁴ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

³⁵ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

Stimulace kreativního myšlení spočívá v udržení kontaktu s tvůrčím člověkem, mít zájem o aktivitu a vřelý, vstřícný přístup, který je povzbuzující. Nátlak přizpůsobení se cílům je potřebný k jeho samotnému dosažení. Tím je myšleno mít stanovený cíl a časový limit. Každý je jedinečný, a tak je třeba i přizpůsobit čas pracovnímu tempu jedince. Pochvaly jsou na místě, motivují a věcná kritika pomáhá jedinci zhodnotit svou námahu a důležitost své práce. Tvůrčí pracovník potřebuje ochranu. Okolí může být netolerantní a může zdůrazňovat chyby a nedostatky jeho práce. Inspirace a nápady přicházejí v klidu, a proto je ve stimulaci velmi důležitý. Jistota dodává odvahy. Selhání je normální vlastností člověka, tolerance k neúspěchu by měla být přirozená. Tvůrčí prostředí by mělo být pohodlné a pasující jedinci. Každý potřebuje k práci odlišné podmínky. Protože se někdy na cestě k cíli nedaří, je dobré, aby měl jedinec kolem sebe lidi, kteří mu budou naslouchat, aby se mohl vyprávět. Třeba i tomu, kdo dané problematice nerozumí. Samotné vyslechnutí může velmi pomoci. Rychlost v hodnocení myšlenek výrazně přispívá k tvořivosti, protože čekání na samotné hodnocení proces zpomaluje, čímž se zpomaluje taktéž efektivita kreativního myšlení. Vytrvalost a houževnatost Königová myslí uvědomit si, že nic není zadarmo. Pokud tedy jedinec chce něčeho docílit, je třeba dostatek energie, dřiny, odvahy ale také i nadšení.³⁶

Stimulace kreativity

Kde se berou kreativní myšlenky? Tam, kde je klid, pohoda, uvolnění, relaxace. Berou se ve chvílích, kde je jistá bezstarostnost. Na základě bisociace vznikají kreativní myšlenky. Spojením dvou jevů, které se za normálních okolností nespojují a spojením různých oborů.

Čím se dá kreativní myšlení podpořit?

- Prostředím, ve kterém se má tvořit
- Zvýšení motivace
- Změna flexibility rigidního myšlení
- Skupinová práce
- Méně kritiky, pozitivní argumenty

³⁶ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

- Emocionálním přístupem
- Vyhledáním neobvyklých vazeb
- Kombinacemi
- Zobecněním atd.³⁷

Diagonální myšlení při rozvoji kreativity

Diagonální myšlení je takové, které zapojuje pravou i levou mozkovou hemisféru, dalo by se tedy nazvat myšlení „*napříč*“. Mezi nástroje, kterých se užívá při rozvoji diagonálního myšlení patří zcela jistě optimismus a pozitivní přístup; informace, naslouchání a čtení, zkušenosti, experimenty, fantazie a hry, estetika, priority, práce v týmu a komunikace.³⁸

Každý může být kreativní a může svou tvořivost rozvíjet díky používání vlastního kreativního potenciálu.³⁹

2.2 BARIÉRY KREATIVITY

Druhy bariér kreativity:

Mentální dialog vedený uvnitř mysli, díky němuž si vyvoláváme strach a obavy. Způsob, jakým uvažujeme může ovlivnit i naše konání, a tak se v závěru může splnit i to, z čeho obavy máme.

Logické myšlení je dobré někdy vyřadit a dát na vlastní intuici. Pravá mozková hemisféra, která je racionální, nás nutí uvažovat stylem „*Jestliže, pak...*“. Při kreativě je vhodné se tomuto myšlení vyhnout a řídit se vlastní intuicí.

Vyjeté koleje neboli návyky nás uvádějí do nudného stereotypu. Šetří nám energii, ale směr je stále stejný. Některé z metod rozvoje kreativity tyto vyjeté koleje přetínají a umožňují nám potkat náhodné podněty.⁴⁰

³⁷ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

³⁸ KÖNIGOVÁ, Marie. *Jak myslet kreativně*. Praha: Grada, 2006. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-1626-7.

³⁹ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.115. ISBN 978-80-247-3317-3.

⁴⁰ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

Vnitřní bariéry:

Vnitřní konflikty, nejistota, velké starosti. Nedostatek času pro řešení zadaného problému vede ke stresu, tvořivé myšlení se stresem zablokuje a jedinec není schopen přijít na nic nového. Je tedy třeba umět si zorganizovat čas a začít s určitou časovou rezervou, aby čas nebyl bariérou. Únava, nedostatek spánku a pohybu společně s častým vyrušováním také mnoho nepřispěje k tomu, aby byl jedinec kreativní. Tvůrčí jedinec je rád sám, aby se mohl dostatečně soustředit. Zároveň také potřebuje otevřené vztahy a demokratický přístup. Neformální styky jsou mu velmi vyhovující a mohou být často inspirující. Nejistota je jednou z dalších vnitřních bariér, proto je dobré, když má jedinec kolem sebe lidi, kteří ho podpoří v překonání překážek k cíli. ⁴¹

Vnější bariéry:

Jednou z vnějších bariér může být například prostředí, ve kterém jedinec žije. Malá a tmavá místnost tvořivosti rozhodně neprospívá, stejně jako přílišný hluk. Dobrým řešením je pobyt v přírodě, ticho, či dobře zvolená hudba v přiměřené hlasitosti. ⁴²

2.2.1 PŘEKONÁNÍ BARIÉR TVOŘIVOSTI

- 1) Jasná a přesná definice problému. Je třeba, aby problém nebyl příliš široký a otázka byla jasně formulována.
- 2) Pokud známe cíl, známe i podstatu celého problému.
- 3) Nalézt co nejvíce cest k cíli.
- 4) Zjistit dosažení cílů vyřešením jiného problému.
- 5) Formulace ideálu v představách – stimuluje fantazii a nutí vykročit jedince z boxu.
- 6) Zjistit překážky na cestě k cíli.
- 7) Zjistit příčinu překážek.
- 8) Změna podmínek, postup „přesně naopak“.
- 9) Být otevřen ke dvouznačnosti.

⁴¹ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

⁴² KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

10) Být trpělivý. Vše potřebuje svůj čas. Celý kreativní proces začíná inkubací, té je třeba dát čas.⁴³

Další z bariér může být postojová uzavřenost, o které píše Königová jako o uvěznění ve stereotypu. Neochota vidět věci jinak a nezáměr o postup dál. Otevřená mysl je pravým opakem pro postojovou uzavřenost. Osoby, které tento postoj zastávají mají vyšší míru úzkosti a menší množství radosti. Kde se postojová uzavřenost bere? Může být projevem nejen výchovy, ale také společností, ve které se člověk pohybuje. Je vnímaná jako blok kreativního myšlení.⁴⁴

Hospodářová ve své knize *Kreativní management v praxi* uvádí přehledné shrnutí bariér naší tvořivosti. Mezi ně patří mentální dialog (negativní, jedinec si nastavuje obavy a strach), logické myšlení (někdy je vhodné dát prostor intuici), negativní zákazy a příkazy (Nemyslete na to, nedělejte to tímto způsobem atp.), naprogramované zákazy z dětství, návyky (stereotypy, vyjeté koleje), obavy a strach ze selhání, potřeba moci a kontroly, časový stres.⁴⁵

Mašín ve svých skriptech uvádí, že při cestě k inovaci jedinec ztratí stovky až tisíce nápadů, což se jeví jako odpad výstupů lidské vynalézavosti. Důvodem neefektivnosti je obrovská řada bariér, které brání v cestě k dosažení cíle. Příklady bariér v úspěšnosti kreativního a inovačního procesu:⁴⁶

- Projektová omezení
- Bariéry psychologické setrvačnosti
- Omezená šíře znalostí a informační přesycení
- Neschopnost udělat kompromis
- Schopnost činit kompromisy příliš snadno

⁴³ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

⁴⁴ KÖNIGOVÁ, Marie. *Jak myslet kreativně*. Praha: Grada, 2006. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-1626-7.

⁴⁵ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

⁴⁶ MAŠÍN, Ivan a Pavel JIRMAN. *Metody systematické kreativity*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. S.11. ISBN 978-80-7372-853-3.

- Neschopnost předpovědět budoucnost
- Řešení špatných problémů
- Syndrom „*nevynalezeno doma*“
- Vzdát se z důvodů druhotných problémů apod.

2.3 PROSTŘEDÍ PRO ROZVOJ KREATIVITY

Mnoho výtvorům, které vznikly, se uplatnění v praxi našlo až později. Za tímto úspěchem stojí vytrvalost nejen zaměstnanců, ale také zaměstnavatele, který má vůči kreativité otevřené dveře a podporuje volnou komunikaci mezi svými zaměstnanci. Theresa Amabile uvádí hlavní komponenty vedoucí ke kreativním výsledkům, mezi ně patří odbornost, dovednost kreativně myslet a vnitřní motivace. Určila šest hlavních faktorů podporující kreativitu u zaměstnanců: výzva, svoboda, zdroje, podpora vedení, podpora organizace a vlastnosti pracovní skupiny. Podle Amabile je především klíčové zadání. Pokud není výzvou a nepřevyšuje zaměstnancovy schopnosti, je nedostačující. Uvádí, že nejkreativnější jedinci jsou ti, které nikdo nevede za ruku a neříká jim co mají dělat. Svoboda je tedy při rozvoji kreativity nesmírně důležitá stejně tak, jako autonomie. Novák zmiňuje Mihaly Csikszentmihalyiho a jeho termín “*flow*”. Stav, kdy je jedinec vysoce kreativní a cítí se být ponořen do práce. Pokud je ale úkol velmi náročný a zaměstnancovy schopnosti nízké, místo “*flow*” se dostává do popředí úzkost a stres. Dostatečná podpora je podle Nováka nutná v prostředí, kde je očekáváno od jedince být kreativním. Role manažerovy podpory přichází nejvíce vhod, kdy u jedince dojde k poklesu nadšení a vyhasnutí vnitřní motivace.⁴⁷

Franková zmiňuje spiritualitu pracoviště. Organizace by tedy měly rozvíjet humánní prostředí, ve kterém mohou zaměstnanci dosáhnout plné kapacity a díky níž budou mít pro organizaci velký přínos. Organizace, která je bohatá na spiritualitu má pracovní podmínky, které podporují efektivitu týmu. Spiritualitou se myslí uznání, že zaměstnanci mají vnitřní život, který přispívá smysluplné práci a tato práce probíhá v rámci určité komunity. Spiritualita má tři hlavní složky, kterými jsou vnitřní život, smysluplná práce a komunita. Smysluplná práce je ta, kterou zaměstnanci uznávají a

⁴⁷ NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.

práce jim dává smysl k životu. Komunita je vyjádřením vzájemného propojení lidí v práci. Spiritualita je propojení zkušenosti, důvěry a dobré vůle. Je vědomím toho, že propojenost, respekt a uznání jsou bez omezení v osobním životě jedince, a tak se dají použít pro všechna prostředí, kde se jedinec nachází. Účinky spirituality zajišťují lepší vzájemnou důvěru mezi členy týmu, přispívá k rozvoji kreativity a k rozvoji úcty. Spiritualita pracoviště podle Frankové ovlivňuje organizační charakteristiky, kterými jsou důvěra, kreativita a respekt a ty ovlivňují týmovou efektivitu, která zahrnuje týmový výkon, týmovou spokojenost a týmový konflikt. Tyto tři komponenty tvoří celek – organizační kulturu.⁴⁸

Britská webová stránka, která se věnuje marketingu a strategiím, vydala článek, ve kterém radí managementu, jak se chovat při povzbuzování kreativity a díky deseti radám pomáhá vytvořit představu o tom, jak by kreativní prostředí mělo vypadat.

1. ZDŮRAZNĚNÍ VÝZNAMU KREATIVITY PRO PODNIKÁNÍ

Zajistěte, aby všichni vaši zaměstnanci věděli, že chcete slyšet jejich nápady.

Ujistěte se, že chápou, jak inovace udržuje vaši firmu konkurenceschopnou.

2. UDĚLEJTE SI ČAS NA NOVÉ NÁPADY

Přidělte čas na přemýšlení o různých přístupech. Například si vyhrad'te čas na brainstorming; pořádejte pravidelné skupinové workshopy; zaříd'te týmové dny venku; dejte jednotlivcům prostor k soukromému zamyšlení nad jejich prací.

3. AKTIVNĚ VYŽADUJTE KREATIVNÍ NÁVRHY

Umístěte návrhovací krabice kolem pracoviště. Apelujte na originální způsoby řešení konkrétních problémů. Nechte své dveře otevřené každému, kdo má nové nápady. Povzbuzujte lidi, aby spolupracovali a sdíleli nápady. Jednotlivci v týmu se mohou navzájem podporovat a inspirovat. Zkoumejte, testujte a zdokonalujte nové přístupy.

4. VYŠKOLTE ZAMĚSTNANCE V INOVAČNÍCH TECHNIKÁCH

Vaši zaměstnanci nemusí být obeznámeni s dovednostmi spojenými s tvůrčím řešením problémů. Zvažte školení v technikách, jako je brainstorming, laterální myšlení a mapování mysli.

⁴⁸ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.

5. ROZŠÍŘENÍ ZKUŠENOSTÍ LIDÍ MŮŽE BÝT VÝBORNÝ ZPŮSOB, JAK ZAČÍT S INOVACEMI

Krátkodobé pracovní výměny a interní stínování mohou přinést nový pohled. Povzbuzujte lidi, aby se podívali na to, jak jiné podniky dělají věci, a to i v jiných odvětvích. Zvažte, jak lze různé přístupy přizpůsobit nebo zlepšit.

6. VYTVOŘTE OBSAH PRÁCE ZAMĚSTNANCE TAK, ABY MĚL POCIT, ŽE JDE O VÝZVU

Povzbuzujte zaměstnance, aby znovu hledali způsob, jakým přistupují k práci. Zeptejte se lidí, co funguje dobře a co ne.

7. PODPORA

S nadšením reagujte na všechny myšlenky. Nikdy neříkejte někomu, kdo přišel s nápadem, ať už je jakkoliv beznadějný, že je nápad hloupý. Poskytněte šanci všem.

8. TOLERANCE CHYB

Při kreativním myšlení je nevyhnutelné riziko chyb. Umožněte lidem poučit se ze svých chyb. Neodkládejte kreativní tok penalizací těch, jejichž nápady nefungují.

9. ODMĚNA KREATIVITY

Motivujte jedince nebo týmy, kteří přicházejí s vítěznými nápady, aktivním rozpoznáváním kreativity, například prostřednictvím systému odměňování.

10. ZÁKON O NÁPÁDECH

Kreativita se vyplatí, pouze pokud vyústí v akci – inovaci. Poskytněte čas a zdroje pro vývoj a implementaci těch myšlenek. Dodržování dobrých nápadů je účinný způsob, jak povzbudit zaměstnance, aby byli kreativní, a přicházeli s novými nápady na zlepšení podnikání.⁴⁹

⁴⁹Ten Ways To Encourage Creative Thinking, <https://www.marketingdonut.co.uk/marketing-strategy/marketing-recruitment-and-management/ten-ways-to-encourage-creative-thinking>, [cit. 10.12.2019]

2.4 METODY A TECHNIKY ROZVÍJEJÍCÍ KREATIVITU

Uvedené metody pro řešení problémů hrají významnou roli ve všech fázích zlepšování procesů a jejich znalost je velmi důležitá pro každého zaměstnance. Přínosy následujících metod:

- Řešení problémů na vyšší úrovni, než kterou poskytuje metoda „*pokus-omyl*“
- Práce podle určité metodiky
- Možnost „*rutinní*“ práce při řešení problémů
- Zvýšení počtu navržených řešení
- Formální záznam postupu řešení
- Znázornění (vizualizace) problému a vazeb
- Zlepšení komunikace mezi členy řešitelských týmů
- Možnost diskuze založené na faktech a číslech
- Možnost zapojení členů týmu s různými znalostmi
- Podporu pro dosažení dohody atd. ⁵⁰

Výše zmíněné metody jsou pouhým výběrem z dalších možných. Pro individuální použití je vhodné zkusit metodu brainstormingu, metodu „*5x proč*“ a myšlenkovou mapu. Tyto tři metody jsou vhodné jak pro individuální využití, tak i pro týmové. Mezi metody vhodné pouze v týmu je laterální myšlení, kde je zmíněna metoda šesti klobouků a synektika.

Rozdíly mezi týmovou a individuální metodou je také v přístupu daného jedince. Týmová technika rozvoje kreativity je skvělá pro dosažení společného cíle v pracovním týmu. Zapojení všech účastníků bývá často velkým benefitem, změny připravuje celý tým a společně pracuje na dané problematice, lépe akceptuje drobné změny a zlepšují si takto i komunikaci. Naproti tomu individuální forma techniky rozvoje kreativity spočívá v potřebě jedince. Ten má dostatek znalostí, týmově pracovat umí, ale může mít potřebu vlastní podpory například v nové pracovní roli a chce si být sebejistý a díky sobě samému. Individuální rozvoj kreativity má kladný vliv i na celé kolektivní řešení, protože s měnícím se jedincem se mění i okolní pracovníci, kteří změnu vnímají.

⁵⁰ MAŠÍN, Ivan a Pavel JIRMAN. *Metody systematické kreativity*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. S.11. ISBN 978-80-7372-853-3.

2.4.1 BRAINSTORMING

„Brainstorming je často využíván jako základní způsob geneze důležitých údajů potřebných pro kreativní řešení problémů. Obecně existuje několik druhů brainstormingu:

- *Tradiční verbální brainstorming*
- *Cluster brainstorming*
- *Reverzní brainstorming apod.*

Nejvíce doporučovaný brainstorming je založený na tzv. volných asociacích (představách, myšlenkách), při kterém je týmu předložena otázka, na kterou může každý z členů volně reagovat a odpovídat. Otázka může být spojena s nějakým problémem, žádaným výsledkem nebo plánovaným cílem. Všechny diskuse se soustřeďují na vyjasnění a dotažení dalších myšlenek. Každá myšlenka nebo odpověď je zaznamenávána na samostatný lístek. Jestliže je obsah brainstormingu kontroverzní, členové týmu neprojevují ochotu sdělovat své myšlenky nebo diskusi dominuje jedna či dvě osoby, je doporučen tzv. modifikovaný brainstorming, při kterém je postupně na výzvu dávána možnost odpovědět všem členům týmu, přičemž není nikdo vynechán, ani není nikomu povoleno kritizovat nebo hodnotit jakýkoliv příspěvek. Vyzvaní členové mohou na vlastní přání vynechat. Brainstorming pokračuje do té doby, dokud nejsou všechny myšlenky členů týmu prezentovány. Nevýhodou brainstormingu je jednak velká závislost výsledku na koncentraci a subjektivních názorech členů týmu a na tom, že není obecně zaměřen na fyzikální podstatu a rozbor řešeného problému.“⁵¹

Individuální neboli lístečkový brainstorming je metoda, kterou může jedinec použít v dialogu se sebou a vychází z faktu, že i bez přítomnosti druhých lidí mozek neustále vytváří asociace při spojování nových a aktuálních informací. Prvním krokem je hledání nových nápadů a poznamenávání si jich na lístky tak dlouho, dokud má člověk stále nápady. Druhým krokem je změna pořadí lístků zamícháním. Třetím krokem je

⁵¹ MAŠÍN, Ivan a Pavel JIRMAN. *Metody systematické kreativity*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. S.12,13. ISBN 978-80-7372-853-3.

samostatný kus na poznámky, osoba si vytáhne 2 lístečky a na papír napíše, co ji spontánně napadlo při spojení dvou různých pojmů na lístečcích.⁵²

2.4.2 BRAINWRITING

„Brainwiring je forma ne-orálního brainstormingu. Jeho účastníci svoje náměty píšou na rozdané moderační karty a případně je dále distribuují dalším členům týmu. Karty jsou následně zpracovány různými formami. Mezi brainwritingové techniky patří např.:

- *Metoda dotazovacích (moderačních) karet*
- *Brainwritingový pool*
- *Metoda 6-3-5*
- *Metoda NHK*

Metoda dotazovacích karet slouží k rychlému zachycení názorů jednotlivých členů týmu v písemné formě. Pro získání těchto názorů je nutné postupovat podle následujícího postupu:

1. *Zadat týmu otázku (jasně formulovaný a ohraničený problém)*
2. *Připomenutí pravidel (na 1 kartičku se napíše pouze 1 námět, hůlkové písmo apod.)*
3. *Rozdat dotazovací karty*
4. *Vymezit čas pro vyplnění karet členy týmu*
5. *Vyplnění karet jednotlivými členy týmu*
6. *Sběr karet*
7. *Zpracování karet“⁵³*

2.4.3 METODA 5 X PROČ

„Slouží k identifikaci příčin problémů. Její výhodou je extrémní jednoduchost. Nevyžaduje využití diagramů. Postupujete tak, že opakujete otázku „Proč?“ k danému problému. Opakované položení otázky a hledání odpovědí nás s určitou

⁵² HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1. [autorka se drží klasifikace dle Hospodářové, ve své podstatě se ale jedná o brainwriting]

⁵³ MAŠÍN, Ivan a Pavel JIRMAN. *Metody systematické kreativity*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. S.13. ISBN 978-80-7372-853-3.

*pravděpodobností přivede k určení kořenové příčiny. Její výhodou je rychlost řešení a srozumitelnost. Nevýhodou je nedostatečná reprodukovatelnost, která vychází ze subjektivních názorů a znalostí členů týmu.*⁵⁴

Metoda je perfektní i v individuální formě. Ať už se jedná o osobní problém nebo pracovní, zeptat se pětkrát proč není časově náročné a dovede jedince vlastními subjektivními názory k vlastnímu závěru a doslova jej nutí přemýšlet nad aktuálním problémem a nabízí možnost pohledu na věc „jinými brýlemi“.

2.4.4 MYŠLENKOVÁ MAPA

„Myšlenková mapa (Mind map) je obrazovým vyjádřením tzv. paprskovitého myšlení. Jde o vizuální nástroj pro holistické (celistvé) myšlení, který podporuje všechny funkce mozku (zejména paměť, kreativitu, učení a přemýšlení). Tyto mapy jsou jedním z mnoha způsobů strukturovaného záznamu informací. Autorství myšlenkových map je připisováno T. Buzanovi. Myšlenkové mapy se hodí pro strukturované psaní poznámek, jako nástroj při analýze a řešení problémů nebo pomůcka při studiu (při tvorbě mapy pochopíte strukturu dané problematiky a podle mapy si lze studované téma také zopakovat). Myšlenkové mapy jsou informačně intenzivnější než běžný text či poznámky. Při tvorbě myšlenkové mapy se postupuje následovně:

- 1. Doprostřed papíru (položeného „na šířku“) napište hlavní téma (projektový záměr, obrázek) celé myšlenkové mapy*
- 2. Do okolí hlavního tématu (např. projektového záměru nebo předmětu zájmu) paprskovitě zaznamenejte v tematických větvích všechny důležité a relevantní informace, které se vašeho projektu týkají*
- 3. Hlavní téma spojte s dalšími informacemi čarou nebo šípkami*
- 4. Dále dělte jednotlivé větve na další úrovně*
- 5. Pokračujte podle potřeby tak, aby relevantní informace k plánování projektu byly na jednom archu*

Při tvorbě mapy využívejte tato pravidla:

⁵⁴ MAŠÍN, Ivan a Pavel JIRMAN. *Metody systematické kreativity*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012.S.14. ISBN 978-80-7372-853-3.

- *Jednotlivé větve mapy se dělají podle potřeby*
- *Pomocnými čarami nebo šipkami můžeme vyjádřit vztahy, které jdou napříč hierarchií*
- *Při tvorbě mapy se využívají různé barvy*
- *Do myšlenkové mapy patří i obrázky a symboly různých velikostí*
- *Formálně se využívají klíčová slova (ne věty)*
- *Je vhodné využívat různé formáty písma*
- *Používá se perspektiva⁵⁵*

Metoda je použitelná i individuálně. Velmi dobře je využitelná při přípravě prezentace či nějakého dokumentu, který by měl obsahovat určité informace. Myšlenková mapa vyvolává asociace a spojitosti, které jsou zaznamenány jednoduše na archu papíru. Informace jsou stručné a jasné, na mapě se může pracovat i více dní, protože je velmi přehledná a snadno jedinci připomene „*myšlenkový tok*“, který při tvorbě měl.

2.4.5 LATERÁLNÍ MYŠLENÍ

„Lineární myšlení je založeno na řešení v předvídatelném směru i posloupnosti kroků (zhodnocení, logika, argumentace). Laterální (víceúrovňové) myšlení naopak podporuje řešení ve směru novém – doslova „ze strany“ – je více intuitivní a zdánlivě nelogické. Autor laterálního myšlení Edward de Bono tuto metodu rozvinul jako podpůrný nástroj pro opouštění starých šablon myšlení a podnět k vytváření nových a radikálních námětů. V uvažování a rozhodování se má hledat co největší množství variant řešení a nesmějí se ihned zamítnout další možnosti, které připadají na první pohled zcela nereálné. I tyto varianty je třeba detailněji prozkoumat. Nemá se tedy rychle postupovat tou nejlogičtější linií, která se většinou nabízí jako první a zdánlivě nejlepší řešení. Nemusí tomu tak být, pokud tyto logické cesty preferujeme, ztrácíme schopnost inovovat. V laterálním myšlení se předpokládá, že rámeček se může změnit natolik, že dříve nevhodné řešení se může stát optimálním, - nechává proto všechny cesty k řešení otevřené. Laterální myšlení může vést k řešení, které samo o sobě není inovací či zlepšením, ale může být prvním krokem k totální změně uvažování o problému. Laterální myšlení je možno podpořit těmito dílčími technikami:

⁵⁵ MAŠÍN, Ivan a Pavel JIRMAN. *Metody systematické kreativity*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. S.28. ISBN 978-80-7372-853-3.

- Uvažovat o „okolí“ problému
- Odložit hodnocení námětů
- Využití analogií
- Náhodná simulace

Nejznámější technikou vycházející z laterálního myšlení je de Bonova metoda šesti klobouků. Je to metoda, která umožňuje oddělit různé aspekty myšlenkových reakcí (ego, rozum, city, informace, tvůrčí nápady apod.), které se nám při přemýšlení většinou vybavují všechny najednou, dát jim jejich význam a vhodný čas, kdy je nejlépe je využít. Principem metody je stylizování se do šesti rolí – barva daného klobouku jeho nositele směřuje k určitému stylu přemýšlení o daném problému:

- Bílý klobouk – informace: fakta, informace, čísla, schémata
- Červený klobouk – emoce: pocity, city, intuice
- Černý klobouk – negace: kritika, problémy při realizaci
- Žlutý klobouk – pozitivní: optimismus, pozitiva, sny
- Zelený klobouk – kreativita: varianty, laterální myšlení
- Modrý klobouk – přemýšlení o myšlení: moderování týmu; rozhodování o tom, kdo si nasadí, jaký klobouk; zápis; závěry

Při použití této metody mají členové řešitelského týmu povinnost se striktně držet stylu myšlení definovaného barvou jejich klobouku – tj. neuvažovat komplexně.⁵⁶

2.4.6 SYNEKTIKA

„Synektika je formou týmové práce založené na využití technik analogií (přímých, personálních, symbolických), metafor a asociací. Synektika napomáhá představivosti a usnadňuje nalezení vztahů mezi zdánlivě nesouvisejícími a nespojovanými objekty, myšlenkami, výrobky či osobami. Oproti tradičnímu brainstormingu je povolena kritika námětů. Účel této techniky je dvojitý – učení a motivace. Hlavním principem této metody je fyzické, psychologické i symbolické spojování zdánlivě nespojitelných věcí dohromady. Postup při synektice je následující:

1. Identifikace problému

⁵⁶ MAŠÍN, Ivan a Pavel JIRMAN. *Metody systematické kreativity*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. S.26. ISBN 978-80-7372-853-3.

2. *Objasnění problému (co se děje, co se již udělalo)*
3. *Prezentace individuálních stanovisek*
4. *Zpřesnění definice problému*
5. *Definování individuálních analogií (přímé, personální, nekonvenční, symbolické)*
6. *Diskuse a rozbor individuálních analogií*
7. *Transformace analogií na řešení problému – hledání směru řešení*
8. *Zhodnocení navrženého řešení*

Synektika je reakcí jejích autorů (W. J. Gordon a G. Prince), kteří ve své praxi zaznamenali uzavřenost konstruktérů a pracovníků vývoje, jejichž myšlení je tradičně (vědomě i nevědomě) limitováno a formováno specifickými možnostmi a požadavky managementu daného podniku.“⁵⁷

3 KREATIVITA V ORGANIZACI

3.1 KREATIVITA V SOUČASNÝCH ORGANIZACÍCH

Současné období by se dalo označit za kreativní věk. Kvůli průmyslové revoluci začala urbanizace lidí z vesnic do měst, díky té začaly demografické, společenské, ekonomické a kulturní změny, které s sebou nesou značnou míru kreativity. Evropa prochází opět hospodářskou i společenskou transformací, akorát od průmyslové ekonomiky k ekonomice kreativní – tato transformace závisí především na inteligenci člověka, jeho znalostech a kreativitě. Během posledních dvaceti let se hlavní silou ekonomického růstu stala kreativita. V průmyslově vyspělých zemích pracuje v kreativních odděleních od pětadvaceti do třiceti procent zaměstnanců. Předpokladem úspěchu a rozvoje organizace se stala kreativita a prostředí podporující inovace.

K vývoji konkurenceschopnosti organizace a k ekonomickému úspěchu je důležité použít kreativní potenciál zaměstnanců v organizaci a rozvíjet jej podporou kreativity jedince, týmů a tvorbou organizační kultury podporující inovace a s ní kreativitu.

⁵⁷ MAŠÍN, Ivan a Pavel JIRMAN. *Metody systematické kreativity*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. S.28. ISBN 978-80-7372-853-3.

Kreativita je v dnešním obchodním světě důležitá. Organizace musí podporovat kreativitu. Zvyšování obchodních výsledků pomocí nápadů prostřednictvím inovačního procesu přináší tyto nápady do práce – pro společnosti a jejich zákazníky.⁵⁸

3.2 KREATIVITA V ŘÍZENÍ

Manažerská funkce vyžaduje nejen nové nápady, ale také nová řešení. Je třeba, aby manažer reagoval na změny. Kromě schopnosti sebereflexe, sebeřízení, motivace a komunikace je kreativita jednou z klíčových intrapersonálních kompetencí moderního manažera a manažerky. Jak by měl vypadat manažer v moderním prostředí? Předpoklady této pozice se týkají nejen osobností jedince, ale také jeho odborných kvalit a lidskosti, schopnosti, znalosti a postojů.⁵⁹

Mezi faktory, které podporují kreativitu v týmu patří čtyři následující faktory. Kooperativní styl vedení, který podporuje členy ve výkonu a dostatečně je motivuje. Soudružnost mezi členy týmu, která vede ke generování nápadů a jejich hladké implementaci. Délka existence týmu, kdy tým, který existuje kratší chvíli je více tvořivější. A poslední je struktura týmu. Čím různorodější tým organizace mít bude, tím lepší bude mít přizpůsobení se k danému problému.⁶⁰

3.3 KREATIVNÍ PROCES

Kreativní proces obsahuje čtyři fáze. Preparaci, inkubaci, iluminaci a verifikaci. Tyto 4 fáze uvádí Franková. Fáze na sebe navazují a neustále se opakují, to znamená, že verifikace tedy navazuje opět na preparaci. Níže jsou fáze uvedeny a podrobně popsány.

Preparace je období zjišťování problémů a získávání skutečností. Je známé, že každá „nová“ kreativní věc pochází z předešlé zkušenosti, která má jednotlivé části staré, ale její kognitivní vzorec je nový, protože sběr dat a zkušeností může být směřován jiným druhem tvorby překážky. V tomto období je důležité, aby se člověk věnoval dostatečně problému, jeho podstatě a prozkoumal ho z různých úhlů pohledů. Touto cestou získá dostatek materiálu pro další fázi, kterou je inkubace.

⁵⁸There's A Critical Difference Between Creativity And Innovation, Business Insider, 2013, <https://www.businessinsider.com/difference-between-creativity-and-innovation-2013-4?r=US&IR=T> [cit. 10.12.2019]

⁵⁹ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

⁶⁰ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.120. ISBN 978-80-247-3317-3.

Inkubace. V období inkubace se jedinec snaží o problému nepřemýšlet, podvědomě je však stále směřován k budoucímu produktu. Díky inkubaci tedy dochází k intuitivní práci. Dalo by se tedy říct, že je třeba dostatek odpočinku pro jedincovo kognitivní myšlení. Inkubace vyžaduje různě dlouhý čas, a to v závislosti na jedince a jeho aktivitě myslí, kdy je proaktivní.

Iluminace, tou se rozumí velmi krátké období, kdy se jedincovi řešení problému takřka z ničeho nic vynoří. Iluminace se nedá vynutit, zároveň se ale může objevit ve spojitosti se silnou emocí.

Verifikace je ověřování a hodnocení finálního produktu tvořivosti. Mělo by se ověřovat až po fázi iluminace, aby nebyla tato fáze narušena jakoukoli kritikou a aby finální produkt nebyl ovlivněn různými názory. Komunikace je součástí této fáze – je to způsob finální prezentace produktu, zpětné ověření pak přispívá ke zjištění splnění zadání finálního produktu. Pokud zadání není dostatečně splněno, v kreativním postupu se pak jedinci vrací zpět ke krokům, kde je možno produkt vylepšit. Neznamená to tedy, že je produkt nepoužitelný i přesto, že nesplnil dostatečně zadání.⁶¹

3.4 KREATIVNÍ TÝM

Kreativní, neboli tvůrčí tým představuje skupinu, ve které dochází k řešení daného problému. Pokud jde o složitý problém, je na místě tým vytvořit. Pokud má být pracovní tým úspěšný ve své cestě k cíli, je zapotřebí obsadit sedm až osm rolí viz. kapitola 4.2.5. Členi by měli být stejně aktivní, atmosféra by měla být přátelská a otevřená s neformální výměnou názorů. Jednou z technik ke stimulaci tvůrčích řešení je technika brainstormingu neboli banka nápadů.⁶²

Kreativní tým by tedy měl obsahovat několik osobností z různých oborů a s různými úhly pohledů, ale vyznačující se společným nadšením pro dosažení cíle a vůle společně překonávat překážky.⁶³

61

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada).S.102-104. ISBN 978-80-247-3317-3.

⁶² KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

⁶³ NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.

Tým je specifickou skupinou lidí, jejichž pracoviště vykazuje společné a specifické znaky, kterými jsou například společné cíle, společná činnost, vnitřní struktura pracovních pozic a rolí, časté osobní kontakty mezi zaměstnanci, trvalé vztahy, společné pracoviště a vědomí o příslušnosti k týmu. Tým je velmi flexibilní skupina, která se od normální skupiny liší absencí vnitřní formální struktury. Tým má společný výkon a společnou odpovědnost za své výsledky. Pokud podaný výkon týmem byl velmi úspěšným, je možné tento tým znova sestavit pro další řešení úkolů.⁶⁴

Pracovní tým má neformální charakter a má společný cíl, na kterém pracuje. Členy takového týmu spojuje nejen profesní zázemí, ale i jejich soukromí a volný čas. Týmu jde o vzájemnou kohezi. Lidé se mohou na sebe spolehnout a tento fakt nazýváme „*princip vzájemné závislosti*“. Na rozdíl od týmu, skupina je formálním útvarem, jehož členy spojuje pouze společné pracoviště.

3.5 MOTIVACE JEDINCE BÝT KREATIVNÍM

Motivace by měla být dostatečně silná a trvalá. Každý člověk může být kreativním, ale kolik z nich má dostatečnou motivaci?⁶⁵

Co je motivace? Vnitřní dynamický proces. Řídí člověka a kladně nabíjí lidské jednání. Jak se motivace projevuje? Napětím, neklidem, rozrušení rovnováhy jedince. Jsou ale i motivace, které nejsou žádoucí a mezi ně patří strach, úzkost i bolest. Na druhou stranu je ale strach tím, co člověka pohání vpřed. Nese s sebou určitou míru stresu, ale nedá se vyloučit, že určitá skupina lidí pod nátlakem nepracuje ráda.⁶⁶

Motivovaný člověk je ten, který je plný energie, pracovního nasazení, je dostatečně houževnatý, přesvědčivý, cílevědomý, loajální, nadšený, má chuť do práce, má úsilí a vůli. Neznamená to, že tyto aspekty jsou pro motivace potřebou. Mezi základní podmínky pro výkon práce mimo jiné patří dobře fungující systém a nastavená pravidla.⁶⁷

64

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada).S.118. ISBN 978-80-247-3317-3.

⁶⁵ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

⁶⁶ KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

⁶⁷ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

Základními východisky pro motivaci jsou vnitřní podněty jednotlivců bez okolního přičinění – například pocit, že je jedinci nasloucháno, také potřeba být respektován – tyto podněty jsou nazvány motivem. Dalším východiskem je stimul čili podnět, který přichází z okolí, například finanční odměna.⁶⁸

Každý okamžik motivace je směsí dlouhodobého vnitřního rozložení, vnějších podmínek a okamžitého vnitřního naladění.⁶⁹

Hospodářová ve své knize *Kreativní management v praxi* uvádí Maslowovu pyramidu základních potřeb. Je zmiňována takřka v každém humanitním předmětu a je stále aktuální. Podle Maslowa je motivace závislá na hierarchii potřeb, které uspořádal od základních, instinktivních fyziologických potřeb až k potřebám uznání a seberealizace. Faktem je, že uspokojené potřeby dále jedince nemotivují. Pyramida potvrzuje, že vztahů, ocenění, uznání a seberealizace není nikdy tolik, aby přestaly být hnacími silami jednání.

Obohacení práce podle Herzberga z 60. let by mělo obsahovat:

- Snižování počtu kontroly
- Zvyšování odpovědnosti
- Vytváření přirozených pracovních skupin
- Zavádění nových úkolů
- Přidělování zvláštních úkolů
- Poskytování dodatečných pravomocí

Tvořivost je podporována radostí a uspokojením, které je přinášeno v průběhu kreativních aktivit. U motivace jedince být kreativním velmi záleží na samotném druhu motivace, kdy se může jednat o motivaci vnější anebo vnitřní. Vnitřní motivace se skládá ze tří komponentů – vnitřní motivace úkolu, znalosti k danému oboru a kreativní dovednosti. Vnitřní motivace je definována jako zapojení se do aktivity pro ni samotnou, jedinec ji tedy vnímá jako zajímavou a tvoří, protože chce a ne proto, že musí. Vnitřní motivace je tak velmi prospěšná kreativitě. Jedinec koná na základě své vlastní vůle, a ne pro motiv peněz, aj. Mezi hlavní prvky vnitřní motivace patří sebeurčení, kompetence,

⁶⁸ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

⁶⁹ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

zaujetí úkolem, zvědavost, zájem a radost. U vnější motivace jsou to obavy z kompetencí, hodnocení, uznání, peníze a omezení ze strany druhých lidí.

Za účinnou motivaci se dá považovat i zadání činnosti jedinci, kterou má rád. Pracovní prostředí je pro kreativitu stejně tak důležité, jako pro motivaci ke kreativě samotné.⁷⁰

3.6 KREATIVNÍ OSOBNOST

Tvořivý člověk je více introvertním, ale zároveň extrovertem, který potřebuje udržovat sociální vztahy. Může přicházet s nereálnými nápady, potřebuje pocit bezpečí a dobré rodinné zázemí.

Charakteristika tvořivé osobnosti:⁷¹

- Tolerance vůči dvojznačnosti: situace v níž chybí fakta, pravidla jsou neznámá a nejsou uvedené žádné postupy. Reakce na dvojznačnost jsou různé. Jedinec může být neklidný anebo pociťovat strach. Podnícení schopnosti reagovat tvořivě je vzrušující a shledání cizoty zajímavou.
- Stimulační svoboda: obcházení vymezených pravidel, opomíjení existence pravidel.
- Funkční svoboda: vymýšlení nového použití pro stejnou věc.
- Flexibilita: otevřenost vůči změnám a světu, schopnost tyto změny vyvolat.
- Ochota riskovat aneb risk je zisk.
- Preference zmatku: asymetrie, složitost a zmatek je jakýmsi řádem pro pořádek.
- Prodleva uspokojení: překonání dlouhého úsilí k dosažení dlouhodobé radosti přispívá k větší tvořivosti.
- Oproštěnost od stereotypu sexuální role: u kreativních lidí, kteří se chovají v závislosti na situaci v ohledu kreativity se na pohlaví nehledí.
- Vytrvalost: elán a vůle k pilné práci na dosažení cíle.

⁷⁰ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

⁷¹ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

- Odvaha: nejdůležitější předpoklad tvořivého člověka, jednoduše nemít strach. ⁷²

Novák zmiňuje ve své knize *Inovace je rozhodnutí* hypotézu, kterou vyvinul se svými kolegy. Podle nich jsou dvě skupiny kreativních lidí – inovátoři a adaptátoři. Strukturovaná přehledná situace je sympatická adaptátorům, zatímco ladění stávajících systému drobnými zlepšeními s cílem průlomové změny je sympatické inovátorům. Adaptátoři mají menší počet nápadů, ale jsou lépe použitelné s větší pravděpodobností úspěchu. Jejich orientace je na přesnost, efektivnost a disciplínu. Jsou velmi dobří ve spolupráci s ostatními na společných projektech. Inovátoři občas zpochybňují zadání úkolu anebo i celého projektu. Přichází často s velkým množstvím originálních řešení. Působí necitlivě, někdy je možné i ohrožení skupinové soudružnosti. ⁷³

Podle Frankové se charakteristika kreativní osobnosti vztahuje ke kognitivním, afektivním a behaviorálním tendencím jedince. Ty usměrňují jeho kognitivní záměr a ovlivňují city i chování, ale také ho mohou i motivovat. Ve své publikaci Franková zmiňuje přehled podle Hlavsy a Jurčové z roku 1979, který uvádí následující charakteristiky:

Motivační zvláštnosti, které zahrnují potřebu aktivity, kreativní práce, získávání informací, potřebu orientace, nespokojenost s řešeními, vysokou motivaci na hranici s posedlostí tématem, objevování, aj.

Duševní stavy a prožívání jsou vyznačovány potěšením z kreativních činností, intuitivitu, vyjádření zážitků, empatie, aj.

Osobnostní rysy se skládají ze zaměřenosti odmítání pravidel, rebelování, stylu osobnosti v sebe rozvoji, nezávislosti jedince, kontroly vlastního chování, energičnosti, vytrvalosti, citlivosti, dynamičnosti, aj.

Jádro kreativní osobnosti zahrnuje:

- Vysoké ocenění estetických kvalit
- Zvídavost
- Vytrvalost

⁷² HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

⁷³ NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.

- Široké zájmy
- Přitažlivost složitosti
- Vysokou míru energie
- Nezávislost úsudku
- Samostatnost
- Intuici
- Pevné sebevědomí
- Schopnost řešit protiklady
- Intelektuální poctivost ⁷⁴

4 INOVACE

4.1 SEZNÁMENÍ S POJMEM INOVACE

Inovace znamená zdokonalení. Obvykle se rozlišují typy inovací na: inovace produktu nebo služby, inovace produktu, organizační inovace a marketingové inovace. Představuje komplexní proces od nápadu, přes vývoj až po případnou realizaci. Inovace je tedy něco více než kreativita, představující jen jistou část inovativního procesu. Výsledkem inovace je zlepšený proces, výrobek, služba či cokoli dalšího.

Inovace v praxi jsou klíčovým hybným faktorem evoluce všech organizací. Díky inovacím dochází k zavádění nových produktů, jejich zdokonalování a vývoji, ke zvyšování efektivnosti práce, snižování nákladů, či zlepšování kvality. Povzbuzování inovací v podnicích je důležitou součástí dobrého řízení a je součástí přístupu k řízení kvality. ⁷⁵

Inovace jsou zvláštní změny, které jsou nové a organizaci prospěšné. Inovace se vztahuje nejen ke službám a produktům v organizaci ale také k samotným organizačním změnám, které produkují pružnost a přizpůsobivost organizace. Díky inovaci má

⁷⁴ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.82/83. ISBN 978-80-247-3317-3.

⁷⁵ Inovace (Innovation). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 26.11.2017 [cit. 10.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/inovace>

organizace schopnost vyvíjet nové výrobky a služby, využívat nové technologie, uspokojovat určité potřeby zákazníků a rychle uplatňovat služby na trhu.⁷⁶

Inovace má své základní charakteristické prvky. Těmi jsou vytvoření myšlenky, prvotní aplikace, určení proveditelnosti a finální aplikace.⁷⁷

Skutečná inovace pravděpodobně nenastane bez smysluplného poslání nebo jasné dlouhodobí vize.⁷⁸

U Trommsdorffa se dá zjistit, že je inovace novým druhem výrobku nebo procesu, který není třeba pouze vynalézt, ale který se musí prosadit nejen v podniku, ale také i navenek. Jedná se pouze o podnikovou individuální novinku bez charakteru absolutní novosti. Mimořádný význam mají především problémy týkající se zavedení a prosazení. Tím se stávají inovace předmětem managementu.⁷⁹

„Inovace, to nejsou jen nové produkty, nové prodejní cesty, nové marketingové nápady, ale rovněž stálé pružné přizpůsobování podnikové organizace vnějším vlivům, změněné společenské konstelaci, státním regulacím, občanským a spotřebitelským nárokům nebo surovinové a soutěžní situaci.“⁸⁰

4.1.1 TYPY INOVACÍ

Franková seřadila inovace podle stupně originality a jejich obsahu. Podle originality jsou rozdělené inovace dvě. Napodobovací inovace a originální inovace. Podle obsahu je typů inovací více. Technologické inovace, výrobní inovace, inovace poskytovaných služeb, organizační inovace a manažerské inovace. Podle Coopera také zmiňuje inovace, které mají souvislost se strukturou organizace. Inovace radikální versus přírůstkové, technologické versus administrativní a procesní versus produktové.⁸¹

⁷⁶ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.172. ISBN 978-80-247-3317-3.

⁷⁷ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.174. ISBN 978-80-247-3317-3.

⁷⁸ http://www.hoganassessments.com/sites/default/files/uploads/Tomas_QA_R1.pdf

⁷⁹ TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. S.3. ISBN 978-80-7400-092-8.

⁸⁰ SCHWALBE, Bärbel a Heinz SCHWALBE. *Osobnost, kariéra, úspěch: rádce úspěšného manažera*. Praha: Grada, 1995. S.61. ISBN 80-7169-117-8.

⁸¹ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.173. ISBN 978-80-247-3317-3.

Grublová vypsala jednotlivé typy inovací, podle toho, kde je jich potřeba. Jsou to inovace výrobové, výrobní (procesní, technicko-technologické), marketingové, finanční, personální, organizační a řídicí.⁸²

Inovace se rozlišují na inovace výrobků a procesů. Z marketingového pohledu se jedná o inovace výrobků, které se ne vždy dají oddělit od inovací procesů. Jestliže se pracuje na inovaci produktu, obvykle to zahrnuje i inovaci procesu.⁸³

4.1.2 ZDROJE INOVACÍ

Podle Josepha Aloise Schumpetera jsou klíčovým zdrojem inovací podnikatelé, kteří mají tzv. tvůrčího ducha. Hlavním zdrojem inovací jsou také kapitálově silné společnosti, které mají zdroje na výzkum a vývoj.⁸⁴

Grublová zmiňuje ve své práci 7 zdrojů inovací podle P.F. Druckera. Jsou to tedy nečekané události, rozpory, potřeby procesu, oborové a tržní struktury, demografické faktory, změny v pohledu na svět a nové znalosti.⁸⁵

4.2 INOVACE V ORGANIZACI

Peter F. Drucker považuje inovování za jednu ze dvou základních funkcí organizace: „*Protože cílem existence podnikové organizace je vytvářet zákazníky, má tato organizace dvě – pouze tyto dvě – základní funkce: marketing a inovace.*“⁸⁶

Kreativní styl řízení a vedení lidí má základní charakteristiku, kterou je spolupráce.⁸⁷

Pokud chce organizace docílit vhodné pozice, bez zadaného směru se jí to nikdy nepodaří. Každá organizace tedy musí mít poslání, vizi, se kterou se ztotožňuje každý pracovník. Grublová uvádí podle Druckera rámcové strategie:

⁸² GRUBLOVÁ, Eva a Jiří FRANEK. *Inovace a znalosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. S.5. ISBN 978-80-244-4005-7.

⁸³ TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. S.3. ISBN 978-80-7400-092-8.

⁸⁴ Joseph Alois Schumpeter. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 14.03.2016 [cit. 10.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/joseph-alois-schumpeter>

⁸⁵ GRUBLOVÁ, Eva a Jiří FRANEK. *Inovace a znalosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. S.7. ISBN 978-80-244-4005-7.

⁸⁶ Inovace (Innovation). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 26.11.2017 [cit. 10.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/inovace>

⁸⁷ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.198. ISBN 978-80-247-3317-3.

- Být maximální a první (radikální inovace)
- Udeřit tam, kde nejsou (tvůrčí imitace, nalézt a obsadit nějaké specializované zaměstnance, strategie mytné brány, strategie specializované odbornosti, strategie specializovaného trhu)
- Změnit ekonomické charakteristiky produktu, trhu nebo oboru (vytváření užitné hodnoty, cenovou politikou, přizpůsobením se sociální ekonomické realitě zákazníků, poskytováním toho, co je v očích zákazníka skutečnou hodnotou) ⁸⁸

Management inovací znamená integraci všech funkcí a oblastí, které jsou zahrnuty v inovačním procesu. Jde hlavně o marketing inovací spolu s výzkumem budoucích trhů a jeho výzkumem z hlediska inovací, komunikace, managementu technologií, řízení a organizace inovací. ⁸⁹

4.2.1 INOVATIVNÍ TYP ORGANIZACE

Organizace, které chtějí být silné v inovacích potřebují manažery, kteří budou znát tři klíčovými dovednostmi. Přesvědčováním lidí k investicím jejich času a zdrojů do nových a riskantních iniciativ. Řízením problémů pocházejících ze skupinové práce a z účasti zaměstnanců. Navrhováním a zrealizováním změn v organizaci.

Franková zmiňuje Peterse a Watermanna, kteří specifikovali vynikající organizace v přístupech a činnostech takto:

- Nástroje nenahrazují myšlení.
- Intelekt nepřevažuje nad moudrostí.
- Analýza nebrání činnosti.
- Důraz je na nejvyšší kvalitě.
- Své zákazníky předchází.
- Svým zaměstnancům naslouchá, chová se k nim jako k dospělým jedincům.
- Inovátorům nechává volné ruce.
- Toleruje určité množství chaosu.
- Organizace je vytrvalá.
- Ve složitosti udržuje jednoduchost.

⁸⁸ GRUBLOVÁ, Eva a Jiří FRANEK. *Inovace a znalosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. S.99. ISBN 978-80-244-4005-7.

⁸⁹ TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. S.3. ISBN 978-80-7400-092-8.

Organizace, které jsou schopné inovativní vize uskutečnit mají pět klíčových znaků, které působí společně:

Závazek vrcholového vedení. (vrcholový management organizace prokazuje důvěru v inovace a kreativní změny)

Prostředí podporující týmovou práci a inovace. (vyznačuje se otevřeností, ochotou poskytovat zaměstnancům vzdělání a přísun informací)

Tolerance vůči neúspěchu vyvažující ochotu brát na sebe rizika. (tolerance je velmi nezbytná, podpora zaměstnanců v riskování)

Otevřená a konstruktivní komunikace. (neomezený tok informací, důležitou roli hraje komunikace vertikální a laterální)

Pružná organizační struktura. (kontakt mezi liniemi managementu)⁹⁰

Styl vedení v organizaci je velmi důležitý pro podporu inovací. Demokratický styl vedení nejvíce podněcuje kreativitu a následnou cestu k inovaci. Ve vedení by měl být takový manažer, který vede podřízené k tomu být kreativní.⁹¹

Inovativní organizace by měla mít pružnou organizační strukturu a vyznačuje se uvedenými charakteristikami:

- Role a odpovědnosti jsou definovány mnohem méně.
- Vzhledem k měnícím se podmínkám se náplně jednotlivých pracovních činností a pozic průběžně redefinují.
- Každý člen organizace zná globální záměr organizace a situační faktory, které na něj působí, a rozumí základním strategickým záměrům vedení.
- Ke vzájemnému působení lidí v organizaci dochází vertikálně i laterálně ve stejné míře.
- Čemuž odpovídá organizační struktura ve tvaru spíše ploché než strmé a mnohvrstevnaté pyramidy.
- To současně poskytuje i možnost stálého kontaktu s vrcholovými manažery, ke kterým jsou dveře stále otevřené.

⁹⁰ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S. 178-182. ISBN 978-80-247-3317-3.

⁹¹ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S. 207/208. ISBN 978-80-247-3317-3.

- Manažeři tráví mnoho času v rozhovorech se zaměstnanci na všech organizačních úrovních.“⁹²

„*Naším největším aktivem jsou lidé.*“ Takto by měla vypadat charakteristika firmy, která se zaměřuje na kreativní činnost. Měla by využívat synergií, které vznikají během týmové spolupráce. Organizační struktura v inovativní organizaci by měla být pružná, tedy procesní. Inovativní organizace je charakteristická sdílenou vizí, posláním a vůlí inovovat, procesní kulturou, silnou individualitou, efektivní týmovou prací, neustálým individuálním vývojem, bezbariérovou komunikací všemi směry, zapojením všech členů organizace do inovací, proinovační kulturou a učící se organizací. Cílem inovativní organizace je uspokojení zákazníka a marketing společnosti je velmi úzce spojen s inovačním procesem.⁹³

4.2.2 INOVAČNÍ PROSTŘEDÍ

Novák uvádí devět základních dimenzí inovativního klimatu, zformulované švédským profesorem Goranem Ekvalem a jeho kolegou Scottem Isaksenem, které jsou níže uvedeny:

Svoboda. Díky volnosti, kterou zaměstnanci při své práci mají, lépe vznikají inovace. Autonomie a nezávislost jsou velmi úzce se svobodou spjaty a s nimi souvisí i určitá zodpovědnost za výsledky.

Čas na nápady. Zaměstnanci, od kterých se očekávají určité výsledky, by měli mít dostatek času na přemýšlení nebo případné diskuzi s ostatními ve vztahu s jejich nápady. Od člověka v tlaku se nemůže očekávat dobrý výsledek, nápady a ani inovace.

Hravost a humor. Pracoviště, které se věnuje inovacím by nemělo mít napjatou a studenou atmosféru. Pocit bezpečí, který umožňuje zaměstnancům být otevření a nebát se přicházet s novými nápady je důležitý a přispívá k němu hravá atmosféra a humor. Snížení stresu u zaměstnanců se dá dosáhnout pomocí hry a díky té je zvýšená i jejich motivace, optimismus a kreativita.

⁹² FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.224. ISBN 978-80-247-3317-3.

⁹³ GRUBLOVÁ, Eva a Jiří FRANEK. *Inovace a znalosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. S. 100/101. ISBN 978-80-244-4005-7.

Výzva. Organizace by měla v zaměstnancích vzbuzovat výzvu a probouzet jejich vnitřní motivaci. Také by měli zaměstnanci nacházet ve své práci určitý smysl a význam toho, co dělají.

Podpora nápadům. Naslouchání a povzbuzení je dobrá cesta k realizaci nápadů. Podpora by měla přicházet jak od přímých nadřízených, tak i od vrcholového managementu.

Důvěra a otevřenost. Lidé zaměstnaní v inovativní organizaci se nebojí otevřeně vyjadřovat své nápady i názory a taktéž i odlišné úhly pohledu. Ví, že je nečeká žádný postih. Otevřenost v pracovním prostředí podporuje uvědomění důležitosti každého příspěvku od jednotlivce v organizaci. Přináší to taktéž důvěru, která je jedním ze základních stavebních kamenů pro úspěšnou inovaci.

Zvládání konfliktů. „Čím větší napětí, konflikty a střety mezi zaměstnanci v organizaci, tím obtížněji se dokončují inovační projekty. Nežádoucí jsou zejména nekonstruktivní konflikty a různé intriky a politikaření. Dále inovace brzdí konflikty na osobní úrovni a emoční napětí mezi lidmi.“

Debaty. Problémy v organizaci, která se věnuje inovacím, by neměly být zametány pod koberec, ale jsou řešeny konstruktivní debatou. Zaměstnanci tedy mohou společně hledat nejlepší řešení. Komunikace je tedy velmi důležitým faktorem a měla by být podporována managementem různými prostředky.

Ochota riskovat. Chyba projevená u snahy získat nové dovednosti je tolerovaná. Je třeba oddělit chyby přicházející při práci na něčem novém a inovativním a chyby z nedostatku disciplíny.

Orientace na budoucnost a vnější příležitosti. Inovativní organizace nejen sleduje, co se děje na straně zákazníka, ale také i konkurenci a na základě toho jednat. Zaměstnanci by se měli aktivně účastnit na tvorbě budoucnosti své organizace.⁹⁴

Organizace by měla poskytovat atmosféru podporující kreativitu a inovace. Ekvall vytvořil obraz organizační atmosféry, která se vyhraňuje následujícími přístupy: „

- Členové inovativní organizace prožívají svá povolání jako vyzývající a smysluplná;

⁹⁴ NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe.* Praha: Grada, 2017. S.101-103. ISBN 978-80-271-0333-1.

- Maximálně se ztotožňují s aktivitami a cíli organizace;
- Vidí, že jejich vlastní potřeby stimulace a růstu mohou být uspokojovány v rámci činnosti a úkolů organizace, a jsou proto dychtiví vidět organizaci jako úspěšnou;
- Úspěchu organizace se snaží dosahovat zvažováním různých zlepšení a návrhů nových potenciálních řešení;
- V inovativní organizaci probíhá mnoho diskusí, kterých se účastní lidé s rozmanitými zkušenostmi, z různých znalostních oborů, různých hledisek, hodnot a odlišných myšlenek a nápadů;
- V inovativní organizaci se tak uskutečňuje stálá výměna myšlenek: ve vzduchu je široká paleta myšlenek a nápadů, které putují organizací prostřednictvím mnoha neformálních kontaktů a setkávají se s dalšími myšlenkami a nápady;
- Tvorba a diskuse probíhají v atmosféře otevřenosti a důvěry; každá předkládaná myšlenka se setkává s respektem a je zvažována bez předsudků;
- Podpora myšlenek je vždy přítomná a vede k psychologickému pocitu bezpečí a radosti z konstruktivního diskutování myšlenek;
- Kreativní a inovativní aktivity zahrnují riziko, zejména nejistotu ohledně výstupu, to je hlavní faktor, který je odlišuje od rutinních operací: inovativní organizace přitahují odvážné jedince schopné podstupovat toto riziko a ujímat se iniciativně kreativního experimentování, ovšem akceptování rizika se týká činností, nikoliv jedinců samotných, ti si troufají zaměřit se na změnu přinášející riziko, protože případný nezdar není synonymem pro osobní katastrofu, tolerance vůči nejistotě, experimentování a připravenost činit rozhodnutí „*za letu*“ a využívat okamžiku jsou snad nejvýznamnějšími rysy kreativní organizační atmosféry.“⁹⁵

Kultura a atmosféra týmu závisí na atmosféře důvěry a porozumění. Základní aspekty pro dobrou kulturu je výběr členů, rozdělování rolí a úkolů, efektivní porady, kontrola a hodnocení, odměňování, vystupování týmu jako celku, spolupráce s ostatními týmy nebo organizačními složkami, trvání týmu a jeho rozpuštění. Jedním krokem k vytvoření týmu je vznik kreativního prostředí. Čím více zdrojů organizace poskytne,

⁹⁵ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.201/203. ISBN 978-80-247-3317-3.

tím budou zaměstnanci více schopni zkombinovat nápady a zvýšit hodnotu budoucího produktu.⁹⁶

Inovační prostředí se vyznačuje proinovační firemní kulturou, mělo by podchycovat talenty a využívat je k realizacím projektů a inovací – viz kapitola 1.1 Talent management.

4.2.3 BARIÉRY INOVACÍ V ORGANIZACI

Mezi bariéry inovací patří organizační atmosféra, která má specifické překážky a mezi ně patří izolace nejvyššího managementu (přispívá k nedorozuměním a ke klimatu s averzí vůči rizikům), netolerování rozdílů (popírá rozmanitost, vytváří homogenitu a ty, kteří pochybují o státu quo, označuje za problémové), neměnné zájmy (soustřeďuje se na části místo na celek a zdůrazňuje obranu určitých oblastí proti vlivu jiných), krátkodobé horizonty (vyzdvihuje krátkodobé výsledky nad možností, že nové myšlenky vytvoří dlouhodobé zisky), přehnaně racionální myšlení (pokouší se zařadit kreativní a chaotické procesy do systematických a racionálních posloupností a může vyzdvihovat harmonogramy nad vývojové potřeby), nevhodné stimuly (systém odměn a kontrol posilují pravidelnost, a brání tím překvapením a rozdílnostem souvisejícím s kreativitou a inovacemi) a nadměrná byrokracie (věrnost pravidlům a procedurám, které od kreativity a inovací odrazují).⁹⁷

4.2.4 INOVAČNÍ TÝM

Silný inovační tým je základem procesní i produktové inovace. Spolupráce v týmu má mnoho výhod, více hlav více ví a týmu při své práci zohledňují více hledisek. Týmy dokáží být více tvořivé a snáze si poradí s možnými překážkami. Pravidla týmové spolupráce a týmové dynamiky jsou zaměřeny na měkké dovednosti. Zavést ale úspěšně inovativní produkt vyžaduje něco navíc. Autonomii – následování řádů/pravidel lidmi, kteří si je sami nastavili.

⁹⁶ GRUBLOVÁ, Eva a Jiří FRANEK. *Inovace a znalosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. S. 132-135. ISBN 978-80-244-4005-7.

⁹⁷ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.206. ISBN 978-80-247-3317-3.

Inovační tým může mít mnoho charakteristik. Novák uvádí v knize Inovace je rozhodnutí následující:

„Autonomie:

Autonomie se projevuje zejména v možnosti formulovat své vlastní cíle, sestavit plán určit místo a čas práce, vybrat své nejpřirozenější metody a nástroje, rozhodovat si o rozdělení úkolů a třeba i zvolit si vlastního týmového lídra. Míra autonomie se logicky odvíjí od organizační kultury organizace a předmětu podnikání a nelze ji jednoznačně předpisovat. Zatímco v IT jsou autonomní týmy relativně časté, v maloobchodě ne.

Multifunkčnost:

Abychom překlenuli často i velmi odlišné postoje různých oddělení, je nezbytné vytvářet multifunkční týmy z lidí z různých útvarů. A to pokud možno ještě před tím, než provedeme prvotní brainstorming. Multifunkční týmy jsou organizačně náročnější, nicméně ve své podstatě vedou ke kvalitnímu řešení a k jeho implementaci.

Podpora managementu:

Metodiky projektového řízení zdůrazňují roli tzv. sponzora, tedy někoho, kdo pro projekt uvolňuje peníze a zodpovídá za jeho přínosy. Měl by zde být někdo z vrcholového vedení, kdo inovačnímu týmu fandí, sleduje jeho postup a popřípadě intervenuje, pokud se někde objeví vážnější překážky na jeho cestě.

Kompetence:

Inovační tým nemusí být nutně plný nejzkušenějších a nejlepších zaměstnanců. Měli by zde však převažovat kompetentní lidé. Inovace většinou vyžadují širší záběr kompetencí než běžné úkoly a povinnosti. Inovační tým by měl obsahovat lidi, kteří jsou otevření, myslí nekonvenčním způsobem, jsou vytrvalí a znalí ve svém oboru. Tým by měl být navíc dostatečně heterogenní co se týče věku, pohlaví a zkušeností. Důležitá je také reflexivita týmu, tedy schopnost učit se ze své zkušenosti v oblasti postupu práce, cílů, skupinových zvyků i výstupů. Zejména u průlomových produktových inovací vzniká výstup

postupně po malých přírůstcích a inovační tým se postupně učí, co se osvědčilo a co ne.“

98

Inovační proces v týmu má následující povzbuzovače. Těmi jsou vize, které má tým jasně dané, nebo cíl. Participativní bezpečí, díky kterému tým pracuje v neohrožujícím prostředí, a to umožňuje členům řádné zapojení se a motivaci. V poslední řadě je to organizace, která poskytuje praktickou podporu pro kreativce a jejich cestě k inovacím.⁹⁹

4.2.5 ROLE INOVAČNÍHO TÝMU

Tom Kelley uvádí deset rolí inovačního týmu, kterým se věnuje Nový a vychází z něj.

Antropolog je vynikající v pozorování lidí, zaměřuje se zejména na lidskou interakci s výrobkem a službou. Nesoudí, nehodnotí a neinterpretuje, více spoléhá na svou intuici namísto rozumu a logiky.

Experimentátor pracuje s prototypy, zkouší a experimentuje. V inovačním procesu je velmi důležitý, a to zejména při testování kreativních konceptů a při samotné implementaci nápadu.

Přenašeč je jedinec vystudovaný nebo velmi dobře zkušený ve větším množství různorodých oborů a dokáže tyto zkušenosti a informace zkombinovat do něčeho nového. Přenos informací může být ve firmě podpořen nejvíce výběrem zaměstnanců. Čím různorodější paletu mít firma bude, tím zajímavější inovace bude přijímat.

Překážkář je člověk, který překážky bere jako výzvy a umí si s nimi poradit. Pevný člověk s umem dobře vyjednávat.

Spojovatel má k dispozici řadu kontaktů. Nemá problém se seznámit s kýmkoliv a kdekoliv. Tento typ lidí je pro inovační projekty důležitý z hlediska spojování a dostání se k potenciálním zákazníkům. Má velmi dobrou orientaci na týmovou spolupráci.

Architekt zkušenosti pokládá otázky, které se týkají prvního dojmu z výrobku či služby. Věnuje se také kvalitě zákaznických služeb nebo kvalitě provozoven s cílem dosažení nejlepšího dojmu na zákazníka.

⁹⁸ NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017.S.84. ISBN 978-80-271-0333-1.

⁹⁹ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.121. ISBN 978-80-247-3317-3.

Ředitel stojí ve stínu projektového týmu a spíš se věnuje jeho vedení než participaci na projektu. Je vynikajícím motivátorem a dokáže rozvinout potenciál každého člena k dosažení společného cíle.

Pečovatel stojí v pozadí týmu a vnímá potřeby členů, které by měly být uspokojeny. Často pečovatel ví o potřebách více než samotní členové.

Návrhář prostředí poskytuje místo takové, aby se mohl inovační tým cítit co nejlépe a současně podat dobrý výkon.

Vypravěč je dobrý v předávání firemních příběhů zákazníkům i lidem v organizaci. Protože jsou příběhy a reálné zkušenosti silnější než excelovské tabulky a grafy s nimi, je třeba mít v týmu člověka, který se o toto postará. ¹⁰⁰

Podle Frankové je hlavní rolí kreativně inovačního týmu účinnou strategií pro řízení organizační změny. Všichni členové týmu jsou schopni odpovídat na požadavky ke změnám a provádět určité změny na firemní úrovni. To vede ke zvládnutí změny organizací, která ale změnu musí pochopit. Tým je tedy základní jednotkou pro každou z organizací k vyřešení problému a následné inovace a zlepšení chodu firmy a celkového profitu. ¹⁰¹

4.2.6 INOVAČNÍ PROCES

Inovační proces začíná kreativním nápadem, který vede k určitému řešení problému. Jakmile je řešení problému finální a schválené, postupuje se k jeho realizaci. Výsledkem jeho realizace je inovace. Proces inovace vyžaduje v tomto případě investice a výzkumy, také monitoring, aby mohly být manažerské impulsy ke kreativní inovaci poskytovány. Proces má tři hlavní fáze. Produkování myšlenek, kdy jsou jedinci i týmy zapojení do procesu produkování myšlenek. Sběr myšlenek, ve kterém se nápady prověřují a hodnotí a poslední fází je rozvoj a implementace finálních myšlenek. V této fázi týmy rozvíjí a vylepšují. ¹⁰²

¹⁰⁰ NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. S.86-89. ISBN 978-80-271-0333-1.

¹⁰¹ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.119. ISBN 978-80-247-3317-3.

¹⁰² FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). S.174. ISBN 978-80-247-3317-3.

4.2.7 ŘÍZENÍ INOVACÍ

Protože kreativita a inovace jsou často zaměňovány, již dlouho se předpokládá, že inovace nelze v rámci organizace vynutit. Je to „buď anebo“. Zavedení společného jazyka pro inovace – designového myšlení – umožňuje organizacím lépe měřit milníky ve svém inovačním úsilí.

Aby bylo možné použít konstrukční myšlení, je třeba ho chápat jako systém překrývajících se prostor, nikoli jako soubor procesních kroků, kterými se musí pohybovat. Těmito prostory jsou: inspirace, během níž je identifikován problém, který motivuje hledání řešení; myšlenky, proces vytváření a rozvíjení myšlenek; a implementace, činnosti, které umožňují kreativní nápad přejít z rýsovacího prkna na trh. Jakýkoliv projekt založený na designovém myšlení se může opakovat zpět do dřívějšího prostoru více než jednou, když tým zkoumá, rozvíjí a realizuje svou myšlenku.

Lídři jsou rozhodující pro úspěch dlouhodobé inovační strategie jakékoliv skupiny. Jejich úkolem je zajistit, aby se inovace důsledně prosazovaly a aby se jejich zaměstnanci neusazovali jako obvykle. Nastavují tón toho, co je a co není možné v podnikání prostřednictvím jejich pozornosti a jednání.¹⁰³

4.3 DESIGNOVÉ MYŠLENÍ

Designové myšlení je dovednost, která se dá naučit. Designér by měl mít dobrou zásobu kreativity, empatie a měl by vynikat v improvizaci. Jádrem designového myšlení je člověk a základem přímé zapojení uživatelů – zákazníků. Porozumění jejich potřebám a empatie, pro tyto účely využívá designové myšlení metod z antropologie. Designové myšlení může působit neuspořádaně. Základem ale je se z chyb a slepých uliček co nejrychleji poučit, proto se zde nepostupuje krok za krokem.

Nástroje designového myšlení vybíráme podle potřeby daného projektu. Je třeba ohraničit řešenou oblast, aby se mohla určit inovační výzva, nadále je soustředěnost na zákazníka. Cílem je jeho pochopení až do takové míry, aby se dokázalo přijít s nejvhodnějším řešením. Je třeba počítat v designovém myšlení, že se během postupů

¹⁰³[There's A Critical Difference Between Creativity And Innovation, Business Insider, 2013, https://www.businessinsider.com/difference-between-creativity-and-innovation-2013-4?r=US&IR=T](https://www.businessinsider.com/difference-between-creativity-and-innovation-2013-4?r=US&IR=T)[cit. 10.12.2019]

bude vracet k předchozím bodům a finální řešení může být kompletně odlišné od prvoplánového.¹⁰⁴

Designové myšlení poskytuje konzistentní přístup k definování výzev. Pomáhá organizacím identifikovat problémy dříve, než začnou brainstormingy spojené nejvíce s kreativitou. Nyní mohou organizace skutečně vidět, co jim chybělo, když předchozí nápady nedosáhly udržitelnosti trhu.

Pomocí designového myšlení mohou organizace vydělávat na kreativitě tím, že věnují pozornost životu myšlenky po jejím počátečním vývoji. Aby byla užitečná, musí použitá kreativita vždy vést k inovacím – propojení skvělého nápadu se skutečnou potřebou zákazníka. Použití designového myšlení tímto způsobem také vyžaduje vedení angažovaného vedení.¹⁰⁵

¹⁰⁴ NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. S.146/147. ISBN 978-80-271-0333-1.

¹⁰⁵ [There's A Critical Difference Between Creativity And Innovation, Business Insider, 2013,](https://www.businessinsider.com/difference-between-creativity-and-innovation-2013-4?r=US&IR=T)
<https://www.businessinsider.com/difference-between-creativity-and-innovation-2013-4?r=US&IR=T>[cit. 10.12.2019]

ZÁVĚR

Studium a zkoumání problémů kreativity ve vzdělávání dospělých bylo založeno na získání užitečných poznatků metodou rešerše a studia odborné literatury. Do vybrané literatury byly zahrnuty publikace relevantních autorů v oblasti vzdělávání dospělých, managementu, inovací a kreativity, taktéž internetové články v dostupných publikacích pojednávající o dané problematice.

Pro vytvoření celistvé představy práce byla vytyčena hlavní témata k problematice tvořivosti. Byly vybrány základní pojmy „*talent management, kreativita, rozvoj kreativity, kreativita v organizaci a inovace*“ apod. Tyto pojmy byly blíže specifikovány v jednotlivých podkapitolách. Zjištěné a autorkou roztržené poznatky byly analyzovány a porovnávány, aby dílo korespondovalo s cílem – a to předat důležité, věcné a užitečné informace dál těm, kteří by tyto znalosti mohli využít ve sféře vzdělávání dospělých.

Byla zmapována problematika talent managementu a ujasnění si, že jednou z možností, jak se talent může projevit je právě skrze kreativitu. Nadále byly rozebrány pojmy přístupu k tvořivosti, její význam v životě člověka a její využití k inovačním aktivitám organizací. Blíže byly definovány podmínky rozvoje kreativity a jaké má bariéry. Jak by mělo vypadat prostředí pro samotný rozvoj a jakými metodami se dá s tvořivostí pracovat. Tyto poznatky se dají využít k pochopení následující kapitoly kreativity v organizaci, která pojednává o tvořivosti v řízení lidských zdrojů, jak by měl vypadat kreativní tým a informuje čtenáře o rozdílu mezi pracovním týmem a skupinou. Důraz byl kladen na motivaci jedince být tvořivým a na kreativní osobnost. Práce se dál věnovala inovaci, jakožto výsledku tvořivé cesty. V závěru autorčiny práce se mohou čtenáři dočíst o typech inovací a jejich zdrojích. Jak fungují inovace v organizaci a jak by měla taková inovativní organizace vypadat a mít k tomu ideální prostředí. Dále zkoumala inovační tým a jeho role s pokračováním jeho využití v inovačním procesu a jeho řízení.

Autorka se domnívá, že cíle práce byly bezezbytku splněny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. s. 113-115 ISBN 978-80-7452-113-3.

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.

GRUBLOVÁ, Eva a Jiří FRANEK. *Inovace a znalosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4005-7.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci. 6., aktualiz. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.

KÖNIGOVÁ, Marie. *Jak myslet kreativně*. Praha: Grada, 2006. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-1626-7.

KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

MAŠÍN, Ivan a Pavel JIRMAN. *Metody systematické kreativity*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. ISBN 978-80-7372-853-3.

NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.

PONOMAREV, Jakov Aleksandrovič. *Duševní život a intuice*. Praha: Orbis, 1972. Pyramida (Orbis). ISBN 11-0477-72.

SCHWALBE, Bärbel a Heinz SCHWALBE. *Osobnost, kariéra, úspěch: rádce úspěšného manažera*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-117-8.

TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-092-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

Maggie Hyde, Michael McGuinness & Oliver Pugh – Jung a graphic guide, ISBN 978-184831-856-4

TOPOLINSKI, S.; REBER, R. Gaining insight into the „Aha“-experience. *Current Directions in Psychological Science*. Sage Publications, 2010, roč.19, čís.6,s. 402-405. ISSN 0963-7214

Seznam použitých internetových zdrojů

Davidson, William L. “Definition of Intuition.” *Mind*, vol. 7, no. 26, 1882, pp. 304–310. *JSTOR*, www.jstor.org/stable/2246460. Accessed 2 Feb. 2020. [cit. 10.12.2019]

Inovace (Innovation). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 26.11.2017 [cit. 10.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/inovace>

Joseph Alois Schumpeter. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 14.03.2016 [cit. 10.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/joseph-alois-schumpeter>

Ten Ways To Encourage Creative Thinking,

<https://www.marketingdonut.co.uk/marketing-strategy/marketing-recruitment-and-management/ten-ways-to-encourage-creative-thinking> [cit. 10.12.2019]

There's A Critical Difference Between Creativity And Innovation, Business Insider,

2013, <https://www.businessinsider.com/difference-between-creativity-and-innovation-2013-4?r=US&IR=T> [cit. 10.12.2019]

Vhled (Insight). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019,

28.08.2015 [cit. 10.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vhled>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Sabina Jonuzi

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Prezenční

Název práce: Rozvoj kreativity inovačního potenciálu zaměstnanců v organizaci

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh:50

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.