

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **Kreativní management v praxi**

### **Diplomová práce**

**Bc. Zuzana FEJGLOVÁ**

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Zuzana Fejglová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Globální podnikání a marketing**

Název tématu: **Kreativní management v praxi**

Cíl: Cílem diplomové práce je charakterizovat klíčové kompetence 21. století, orientovat se na kompetenci kreativity, připravit vlastní rozvojový koncept pro budoucí manažery a koncept rozvoje vyhodnotit.

Rámcový obsah:

1. Klíčové kompetence 21. století
2. Expozice pojmu kreativity, tvořivost a inovace
3. Kreativní management
4. Návrh rozvojové akce pro budoucí manažery
5. Realizace rozvojové akce s vybranými budoucími manažery a její hodnocení
6. Závěry a doporučení

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
2. BELZ, H. – SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.: Východiska, metody, cvičení a hry*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
3. CRAINER, S. *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
4. POPE, R. *Creativity: Theory, History, Practice*. New York: Routledge, 2005. 302 s. ISBN 0-203-69531-3.
5. ADAIR, J. *Efektivní inovace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-04-4.

Datum zadání diplomové práce: červen 2019

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2020

L. S.



**Ing. Jana Pechová, Ph.D.**  
Vedoucí práce



**doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.**  
Vedoucí katedry



**Mgr. Petr Šulc**  
Prorektor ŠAVŠ

**Bc. Zuzana Fejglová**  
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.09 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, její cenné rady, trpělivost a pozitivní přístup. Děkuji své rodině a přátelům za podporu během psaní závěrečné práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Kreativní management, tvořivost a inovace .....	9
1.1 Manažerské kompetence 21. století.....	9
1.2 Tvořivost a inovace .....	11
1.3 Tvůrčí proces.....	13
1.4 Tvůrčí osobnost.....	14
1.5 Tvůrčí styl řízení.....	16
1.6 Bariéry tvořivosti.....	17
1.6.1 Percepční bariéry.....	17
1.6.2 Bariéry kultury a prostředí.....	17
1.6.3 Emocionální bariéry .....	18
1.6.4 Intelektové a výrazové bariéry .....	19
2 Kreativní a inovační prostředí .....	22
2.1 Plán osobního rozvoje.....	22
2.2 Osobnostní rozvoj a vzdělávání .....	25
2.3 Metody rozvoje a vzdělávání .....	26
2.3.1 Metody rozvoje a vzdělávání na pracovišti .....	27
2.3.2 Metody rozvoje a vzdělávání mimo pracoviště .....	29
3 Kreativní metody a techniky.....	32
3.1 Design Thinking.....	32
3.2 Synektika.....	33
3.3 Laterální myšlení .....	34
3.4 Brainstorming .....	35
3.5 Brainwriting.....	36
3.6 Šest barevných klobouků .....	37
3.7 Myšlenková mapa .....	39
4 Sestavení plánu osobního rozvoje.....	41
4.1 Metodika diplomové práce .....	41
4.2 Plány osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management .....	42
5 Návrh rozvojové akce .....	56
5.1 Proces rozvojové akce .....	56

5.2	Moderace workshopu .....	58
5.3	Facilitace .....	59
5.4	Obsah kreativního workshopu .....	61
6	Realizace a hodnocení workshopu .....	68
	Závěr .....	72
	Seznam literatury .....	74
	Seznam obrázků a tabulek .....	79
	Seznam příloh .....	80

## Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na kreativní management v praxi. Toto téma bylo zvoleno, protože v dnešní rychle měnící se době a nárůstem nových technologií, rostou i požadavky na vedoucí pracovníky. Jednou z požadovaných kompetencí je i tvořivost neboli kreativita. Již v 90. letech 20. století se schopnost řešit problémy a tvořivost vyskytovala v požadovaných kompetencích manažerů.

Cílem diplomové práce je charakterizovat klíčové kompetence 21. století vedoucích pracovníků a orientovat se především na kompetenci kreativity. Dále identifikovat potřeby respondentů a na základě těchto potřeb připravit vlastní rozvojový koncept tvořivosti.

Diplomová práce je členěna do šesti kapitol. První kapitola se věnuje vymezení rozdílů mezi managementem a kreativním management včetně manažerských kompetencí ve 21. století. Následně jsou definovány pojmy tvořivost a inovace. Dále se tato kapitola zabývá tvůrčím procesem a jeho fázemi. Součástí této kapitoly je vymezení tvůrčí osobnosti, která je charakterizována deseti vlastnostmi. Dále se kapitola věnuje rozdílům mezi tvůrčím a netvůrčím stylem řízení. Poslední část této kapitoly se zabývá bariérami tvořivosti, které člověku brání kreativně myslet a přistupovat k problémům jiným a neobvyklým způsobem.

Druhá kapitola se zabývá kreativním a inovačním prostředím. V této kapitole je detailně popsán plán osobního rozvoje. Dále se kapitola věnuje definování procesu rozvoje a vzdělávání. V závěru kapitoly jsou popsány metody rozvoje a vzdělávání pracovníků, které se mohou uskutečnit v rámci organizace nebo mimo ni.

Poslední kapitola teoretické části se věnuje kreativním metodám a technikám. Zde se autorka práce věnuje technikám jako jsou Design Thinking, synektika, laterální myšlení, brainstorming a brainwriting či metodě šesti barevných klobouků. U každé z popisovaných technik jsou uvedeny zásady a provedení.

Praktická část práce se zaměřuje na analýzu a zhodnocení plánů osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management, které slouží jako podklad pro navržení rozvojové akce. Plány osobního rozvoje sestavilo několik budoucích manažerů na základě rozhovoru s autorkou práce. Workshop byl zvolen jako vhodná metoda osobního rozvoje. Návrh rozvojové akce je sestaven z činností, které respondenti uváděli ve svém návrhu osobního rozvoje. Obsah workshopu je



popsán v páté kapitole této práce. Součástí této kapitoly je definování pojmů facilitace a moderace, které jsou nezbytné pro úspěšný průběh workshopu.

Závěrečná část práce popisuje realizaci a hodnocení rozvojové akce. V této části jsou poskytnuta doporučení pro realizaci workshopu. Realizace workshopu pod vedením autorky a vedoucí práce nemohla proběhnout z důvodu vyhlášení nouzového stavu v České republice ve spojitosti s výskytem koronaviru. V závěru práce je popsáno hodnocení rozvojové akce, které je nezbytné jak pro účastníky workshopu, tak pro školitele. Hodnocení probíhá prostřednictvím evaluačního dotazníku a individuálního rozhovoru s účastníky.

# 1 Kreativní management, tvořivost a inovace

První kapitola se zabývá pojmy kreativita a inovace. Na úvod této kapitoly je vymezen rozdíl mezi managementem a kreativním managementem včetně požadovaných kompetencí manažera pro 21. století. Dále je popsán tvůrčí proces, charakteristiky tvůrčí osobnosti a rozdíly mezi tvůrčím a netvůrčím stylem řízení. V závěru kapitoly jsou definovány bariéry tvořivosti, které člověku brání v kreativním myšlení a tvoření nových věcí či přístupů k řešení.

**Management** neboli řízení je jednou z nejdůležitějších činností lidského života. Aby lidé dosáhli cílů, kterých nebylo možné dosáhnout jednotlivě, začali se formovat skupiny. Management se vztahuje na všechny druhy organizací i na manažery v nich působících. Zásady řízení se nyní používají nejen pro řízení podnikání, ale ve všech oblastech života, tj. ve vládních, vojenských, sociálních a vzdělávacích institucích. Management je v podstatě stejný proces ve všech formách organizace. Jeho složitost se však může značně lišit v závislosti na velikosti a úrovni organizace. Management je životodárným prvkem každé organizace (Havinal, 2009). **Kreativní management** je studium a praxe managementu, čerpající z teorií kreativních procesů a jejich aplikace na individuální, skupinové, organizační a kulturní úrovni (Xu, a kol., 2007). V podnikání nestačí originalita. Aby byl nápad kreativní, musí být také vhodný, užitečný a aplikovatelný. Musí nějakým způsobem ovlivnit způsob podnikání. Například vylepšením produktu nebo nalezením nového způsobu přístupu k procesu.

## 1.1 Manažerské kompetence 21. století

Být kompetentní neznamena, že manažer/ leader ví, jak dělat všechno, ale spíše ví, co dělat a jak to udělat. Dokonce i ten nejlepší manažer, který se zaměřuje jen sám na sebe a pracuje pouze individuálně, se připravuje o úspěch. Vůdce zná své slabé a silné stránky, a proto je pro něj důležité obklopovat se odborností prostřednictvím kompetentních pracovníků. Zatímco mnozí manažeři jsou do podniků vybíráni na základě svých odborných znalostí a dovedností, kompetentnost je něco jiného než charakter manažera či vůdčí schopnosti, a tudíž by se neměly zaměřovat (McKinney, 2007).

Existují čtyři pilíře manažerských kompetencí, které by měl mít manažer jakékoliv úrovně v jakékoliv organizaci. Prvním pilířem je **znalost organizace**. To zahrnuje

rozvoj znalostí a porozumění současným zásadám a operačním postupům, které vedou k zajištění činnosti podniku či jednotky v souladu se stanovenými cíli organizace. Druhým pilířem je **vedení a řízení lidí**, které vyžaduje rozvoj dovedností v poskytování zpětné vazby a nasměrování personálu, zajištění spokojenosti zákazníků a vytvoření prostředí pro spolupráci, které podporuje iniciativu a řešení problémů. Třetím pilířem je **řízení zdrojů**. Toto řízení se týká porozumění nástrojům a procesům pro plánování s cílem dosáhnout konkrétních cílů a vyvinout úsilí v širším kontextu strategických iniciativ. Posledním pilířem je **efektivní komunikace**, která zahrnuje budování dovedností pro podporu hladkých a uspokojivých interakcí mezi personálem a se zákazníky (Krajcovicová, a kol., 2012).

Dle karierního webu LinkedIn je kreativita pro rok 2019 a zároveň i pro rok 2020 nejžádanější pracovní dovedností (Pate, 2020). Podle Ellis (2005) je role zlepšovatele jednou z osmi rolí novodobého manažera. Inovátor (zlepšovatel) se přizpůsobuje měnícímu se prostředí, identifikuje trendy ovlivňujících organizací a poté stanoví potřebné změny pro úspěch organizace. Dále hledá nové přístupy k řešení problémů. Kreativita se tedy řadí mezi požadované kompetence manažera 21. století. Manažeři různých oddělení v organizaci, která zahrnují systematické procesy, mají strach z kreativity a poměrně úzký pohled na tvůrčí proces. Kreativita pro ně znamená způsob, jakým lidé myslí. Například, jak vynalézavě přistupují k problémům (Amabile, 1998).

Osobnost manažera úzce souvisí s tím, jak využívá své kompetence a jak je v různých prostředích efektivní. Jednou z hlavních činností manažera je řešení problémů, které vznikají při procesu uspokojování zákazníků. Každý člověk, nejen manažer, používá jiný styl myšlení, jiný přístup k řešení problémů (Kubeš, a kol., 2004). Michael Kirton je kognitivním psychologem a autorem, který v roce 1976 (a dále rozšířený v roce 2003) nastínil teorii poznání, pomocí níž lze identifikovat příznivý přístup k řešení problémů. Navrhl, že všichni jednotlivci leží na kontinuu tvořivosti mezi vysokou adaptací a vysokou inovací. Jednotlivci na obou koncích kontinua jsou kreativní, jen jiným způsobem. Ti s vysokou adaptací dávají přednost hledání řešení pomocí zavedených systémů, zatímco ti s vysokou inovací dávají přednost překračování současných norem a hledají nové a netestované odpovědi na problémy. Adaptátor i inovátor mají stejný potenciál pro dosažení vysoké úrovně

kreativity, ale liší se tím, jak svou kreativitu projevují (Franková, 2001). Tabulka 1 vymezuje rozdíly v chování a vlastnostech adaptátorů a inovátorů.

**Tab. 1 Rozdíly mezi Adaptátorem a Inovátorem**

Situace	Vlastnosti a chování ADAPTÁTORŮ	Vlastnosti a chování INOVÁTORŮ
<b>Riziko</b>	Spíše se vyhýbají riziku.	Podstupují větší rizika.
<b>Povaha řešení</b>	Přinášejí konzistentní malé výhry a úspěchy. Jsou kreativní při řešení problémů v rámci stávajících organizačních pravidel a norem.	Vytvářejí „velké výhry a úspěchy“. Jsou méně omezováni současnými organizačními normami či podmínkami.
<b>Řešení z pohledu podniku</b>	Řešení se mohou dobře hodit ke stávajícím schopnostem organizace.	Navržená řešení mohou vyžadovat více změn pro realizaci.
<b>Definování problému</b>	Chtějí být efektivní. Pracují na objasnění problému.	Problém nově definují tak, aby odpovídal jejich chápání situace.
<b>Rozsah problému a jeho vyjasnění</b>	Pokládají otázky tak, aby získali jasně vymezený problém.	Žádají malé objasnění, ignorují pokyny a raději odpovídají na problém tak, jak si myslí, že by měl být zodpovězen.

Zdroj: zpracováno dle (Robinson, a kol., 2010)

V dnešní době je jednou z požadovaných kompetencí manažera kreativita, respektive přístup k řešení problému. Dle Kirtonovy teorie jsou oba typy manažerů kreativní, jen jiným způsobem. Kompetenční požadavky na přístupu k řešení problému se však odvíjí od charakteru organizace a její podnikové kultury.

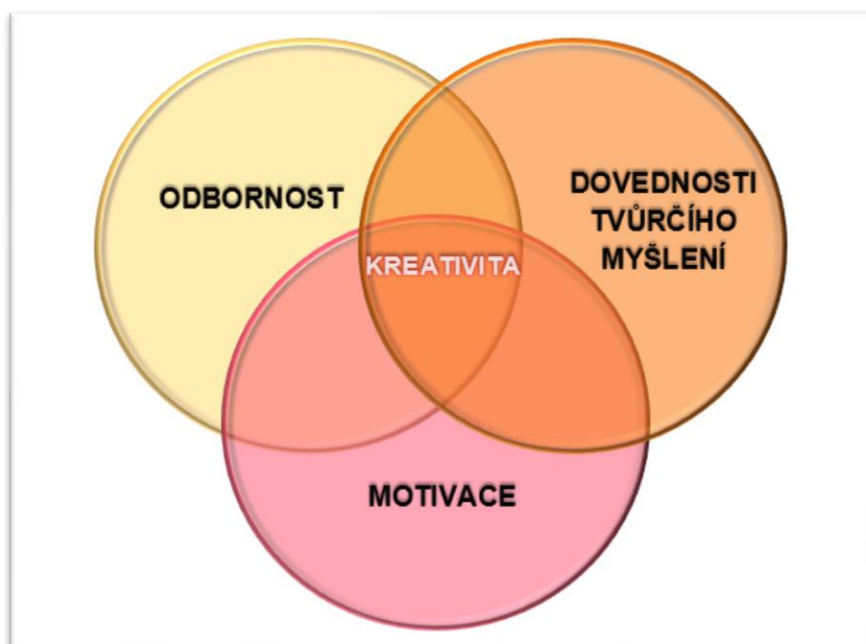
## 1.2 Tvořivost a inovace

Vymezení pojmu **tvořivosti** (kreativity) není jednoduché a jednotné, nicméně znaky kreativity se vymezují podobně v mnoha definicích. Například definice Nakonečného (1995) zní takto: „*Tvořivost je schopnost poznávat předměty v nových vztazích a originálním způsobem, smysluplně je používat neobvyklým způsobem, vidět nové problémy tam, kde zdánlivě nejsou, odchylovat se od navyklých schémat myšlení a nepojímat nic jako pevné a vyvíjet z norem vyplývající ideje i proti odporu prostředí, jestliže se to vyplatí, nacházet něco nového, co představuje obohacení kultury a společnosti*“ (Nakonečný, 1997 str. 107).

Kreativita je nejúčinnějším způsobem vytváření přidané hodnoty pomocí stávajících hodnot. Jedná se o schopnost vytvářet nové myšlenky, nápady a přístupy. Být kreativní znamená myslet na něco mimořádného nebo neobvyklého, tedy myslet „mimo své hranice“. Toto chápání porušování předpokladů omezujících „normální“ myšlení vedlo k vývoji velkého množství technik, které produkují kreativitu. Kreativita je mentální činnost, která přináší inovace. Inovace je pak důsledkem kreativního nápadu, myšlení a řešení. Inovace přináší vyšší efektivnost a ziskovost.

### Zásady kreativity

- *„Nic není nemožné.*
- *Nejsou-li otázky, nejsou ani odpovědi.*
- *S cílem před očima se dá zvládnout i ta nejtěžší cesta.*
- *Řešení problémů a kreativita se nedá vynutit.*
- *Do Říma vede vždycky více cest.*
- *Nemáme k něčemu odvahu nikoliv proto, že je to obtížné, ale protože k tomu nemáme odvahu, je to obtížné.*
- *Kam bychom došli, kdyby všichni říkali: „Kam bychom došli?“ a nikdo by se nešel podívat, kam bychom došli, kdybychom šli“ (Belz, a kol., 2001 str. 233).*



Zdroj: zpracováno dle (Amabile, 1998)  
**Obr. 1 Tři komponenty kreativity**

Na obrázku 1 jsou zobrazeny tři komponenty kreativity. Manažeři mohou ovlivnit všechny tři složky kreativity – odbornost, dovednosti tvořivého myšlení a motivaci. Faktem však je, že ovlivnit první dvě složky je obtížnější a časově náročnější než pracovníky motivovat. Odbornost určují technické, procedurální a intelektuální znalosti. Jsou základem veškeré tvůrčí práce. Organizace mohou mít pozitivní dopad na zvyšování odborných znalostí zaměstnanců prostřednictvím školení, mentorských programů atd. Schopnosti kreativního myšlení určují, jak lidé flexibilně a nápaditě přistupují k problému, záleží tedy na jejich osobnostních rysech. Organizace, jsou-li si vědomy vlastností, které podporují kreativitu, mohou vést pohovory a vybírat uchazeče, kteří tyto vlastnosti mají. Motivace zde znamená, že jednotlivec chce pracovat na konkrétním úkolu, protože je zajímavý a poutavý. Jednotlivec, který je více vnitřně motivovaný, bude snadněji rozvíjet svou tvořivost. Motivace určuje, do jaké míry jednotlivec zapojí své odborné znalosti a dovednosti tvůrčího myšlení (Amabile, 1998).

**Inovace** s pojmem kreativita úzce souvisí. Pro pojem inovace existuje několik definic. Inovaci lze definovat jako vytvoření nových kombinací stávajících zdrojů, provádění nového nebo výrazně vylepšeného produktu nebo procesu. Inovace je tvorba a realizace nových postupů, produktů, služeb a způsobů dodání, které vedou k výraznému zlepšení výsledků, účinnosti nebo kvality. Jedná se o nepřetržitý a dynamický proces, v němž se myšlenky proměňují v hodnotu (Taylor, 2017).

### 1.3 Tvůrčí proces

Tvůrčí proces lze snadno a obtížně definovat. Snadně, protože jednoduše odkazuje na způsob, jakým lidé přicházejí s novými nápady nebo řešením problémů, a obtížně, protože tento proces je pro každého člověka poněkud odlišný. Podle Wallase tvůrčí proces zahrnuje 4 fáze.

První fází je **příprava**. Přípravná fáze zahrnuje shromažďování co nejvíce informací. Metody sběru informací mohou být čtení literatury, povídání s lidmi o aspektech obklopujících potenciální tvorbu, experimentování atd. Cílem této fáze je naučit se co nejvíce, což nám pomůže vytvořit nový nápad nebo věc.

Další fáze se nazývá **inkubace**. Je to fáze, ve které tvůrce nepracuje se získanými informacemi a nepřemýšlí o problému. V této fázi dochází k nevědomému zpracování problémů a jeho ucelení.

Další fází je **osvícení**. Zde dochází k tzv. aha zážitku. Tedy k náhlému pochopení problému, souvislostí a s tím spojený zrod nového nápadu či řešení. Neznamená to však, že je problém zcela vyřešen.

Poslední fáze se nazývá **verifikace** – tedy ověřování řešení. Tvůrce ověřuje nové řešení v praxi. Pokud řešení nesplňuje požadavky, či není kompletní, nastává znovu fáze přípravy (Stillman, 2014), (Mikuláščík, 2010).

Schopný manažer je člověk, který umí řídit své pracovníky. Je schopen je namotivovat, naslouchat jejich názorům a myšlenkám související s určitým problémem a tím pádem je podporovat při řešení situací a problémů. Předpokladem úspěšné inovace je to, že je celý tým na jedné lodi a táhnou spolu za jeden provaz. Každý člen týmu je informovaný a motivovaný k tomu, aby byl během inovačního procesu úspěšným a plnohodnotným členem týmu. Pro to, aby byl úspěšně řízen tvůrčí projekt, je potřeba mít vhodně zvolené pracovníky týmu a povzbuzovat jejich tvořivost.

#### 1.4 Tvůrčí osobnost

Nejdůležitějším faktorem tvořivosti je člověk. Neexistuje jasná definice toho, jak by měl tvůrčí člověk vypadat, ale existuje několik vlastností, které kreativitu podporují a dávají jí tak možnost vyniknout. Dle Hospodářové (2008) existuje 10 charakteristik tvůrčí osobnosti.

První charakteristikou je **tolerance vůči dvojznačnosti**. Jedná se o situaci, která nemá stanovený rámec, který by umožnil člověku nasměřovat své kroky k finálnímu rozhodnutí. Je to nejednoznačná situace, jejíž složitost spočívá v tom, že pravidla nejsou stanovená nebo jsou nejasná a neexistují správné postupy. Příkladem může být první den v novém zaměstnání, či porada s novým manažerem.

Druhou charakteristikou je **stimulační svoboda**. Jedinec je schopen oprostít se od tradičního způsobu myšlení. Lidé obdařeni touto svobodou dokáží a chtějí obcházet vymezená pravidla, pokud tyto pravidla omezují jejich kreativní myšlení.

Další vlastností tvořivého člověka je **funkční svoboda**. Tvůrčí lidé nejsou svazováni účelem, ke kterému byly předměty nebo věci vyrobeny a jsou schopni je použít i jinak. Příkladem může být volejbalový míč – ten slouží k vybití, k přehazované nebo třeba k nohejbalu. Takto by popsali volejbalový míč lidé, kteří nejsou funkčně svobodni, zatímco kreativní osoby mohou říct, že zmíněný míč se použije na rozbití okna, na obličej strašidla apod. Kreativní lidé takto „rozbíjí“ původní účel předmětu (Franková, 2001).

**Flexibilita** je další nezbytnou vlastností kreativního člověka. Flexibilní je člověk tehdy, kdy je otevřený změnám a je připravený změny vyvolávat. V tomto smyslu ji lze definovat jako schopnost vidět situaci či problém jako celek, nikoliv soustředění se jen na jednu dílčí část nebo složku.

Další charakteristikou je **ochota riskovat**. Neúspěch a neakceptace řešení okolím je riziko kreativního nápadu. Tvůrce se vystavuje riziku, že jeho nápad nepřijmou ostatní. Kreativní lidé si uvědomují, že určitá míra rizika je k tvořivosti potřeba a jsou ochotní toto riziko (rozumné riziko) podstoupit. Neriskovat sice znamená určitou míru bezpečí, ale brzdí tvůrčí myšlení.

Jako další vlastnost tvůrčí osoby lze uvést **preferenci zmatku**. Tvůrčí lidé upřednostňují složitější přístupy, nápady a řešení. Preferují určitou asymetrii a zmatek, neboť jsou schopni do zmatku vnést řád a do již zaběhlého řádu určitou dávku chaosu.

**Prodleva uspokojení** patří mezi charakteristiky tvořivého člověka. Jedná se o schopnost akceptovat to, že nedojde k okamžitému uspokojení. Dosažení tíženého výsledku, který ve finále přinese daleko více radosti, trvá delší dobu.

Další charakteristika je **oproštěnost od stereotypu sexuální role**. Lidé, kteří se příliš identifikují s pohlavní rolí, mívají průměrnou úroveň kreativity. Naopak lidé, kteří jsou otevření kreativitě a myšlení za své hranice, volí chování, které je za dané situace pro ně nejpříjemnější bez ohledu na to, zda je takové chování typicky mužské nebo ženské.

**Vytrvalost** taktéž patří do vlastností, kterou by měla kreativní osoba disponovat. Píle a vůle dlouho pracovat, než člověk dosáhne vytouženého cíle. Vytrvalost je typickou vlastností kreativních lidí. Vytrvalost je nesmírně důležitá i v rozvíjení nápadů, protože ty jsou často v rozporu se zavedenými standardy.



Poslední charakteristikou nezbytnou pro tvůrčí činnost je **odvaha**. Kdo není odvážný, není kreativní. Odvaha je spojena s tím, jít a myslet za své hranice, za zaběhnuté standardy. Důležité je nebát se jít proti proudu a překonávat překážky, které mohou nastat.

## 1.5 Tvůrčí styl řízení

Zvolený typ manažerského stylu řízení utváří prostředí v organizaci. Kreativita a inovační myšlení nejsou podporovány ve všech stylech řízení. Charakteristik tvůrčího a netvůrčího stylu řízení existuje několik. Pro účely této práce byla vybrána charakteristika, která proti sobě staví projevy tvůrčího a netvůrčího stylu řízení. Tyto charakteristiky jsou uvedeny v tabulce 2.

**Tab. 2 Požadavky tvůrčího a netvůrčího stylu řízení**

<b>Tvůrčí styl řízení vyžaduje</b>	<b>Netvůrčí styl řízení vyžaduje</b>
důraz na cíle	důraz na činnosti, prostředky
využívání cílů lidí	vnucování úkolů
samostatnost	závislost
odvahu přijímat riziko	alibizmus
odvahu	jistotu
obklopit se „velkými lidmi“	obklopit se „vykonavateli“
kritičnost	oddanost
změnu	rutinu
orientaci na náročnost	orientaci na průměrnost
uvolněnost, impulzivnost	sebekontrolu
věcnost	formálnost
samostatnost	poslušnost
pozitivní stimulace	negativní stimulace (sankce)
aktivitu	pasivitu

Zdroj: zpracováno dle (Petrová, 1999 str. 100)

Rozdílů mezi těmito styly vedení je hned několik. Tvůrčí styl vedení se soustřeďuje na cíle, nicméně cílů se dá dosáhnout různými možnými cestami, které mohou vybočit ze zaběhlých standardů a postupů, které jsou rutinní a ověřené. Samostatnost je jedním z důležitých faktorů tvůrčího stylu řízení, kdy pracovníci dostávají svobodu v generování nových nápadů a přístupů k dané situaci či problému. Pozitivní stimulace může být doprovázena motivací samotného manažera, který nadšenost a zapálení pro věc předává na své podřízené.

## 1.6 Bariéry tvořivosti

Jsou různé překážky, které člověku brání popustit svou tvořivost, uzdu své fantazie za své hranice a možnosti. Bariéry tvořivosti lze rozčlenit do čtyř základních skupin – percepční bariéry, bariéry kultury a prostředí, emoční bariéry a intelektové a výrazové bariéry. Tyto bariéry jsou dále detailně popsány.

### 1.6.1 Percepční bariéry

Jedná se o překážky, které člověku brání v jasném vnímání samotného problému či informací, které jsou nezbytné k výslednému řešení. Chadt (2009) do těchto typů bariér řadí: **Těžkosti ve vymezení problému**. Aby byl problém úspěšně vyřešen, je důležité, aby byl problém správně identifikován a vymezen. Pokud se tak nestane, není možné, aby se došlo k vhodnému závěru. **Tendence vymežit problémovou oblast příliš úzce** znamená, že při řešení dané situace jsou nastavena nadměrně přísná vymezení. Tato vymezení si často řešitel klade sám. Může nastat i opačná situace, kdy problém není dostatečně vymezen, pak se jedná o příliš široké vymezení problému. **Neschopnost vidět problém z různých hledisek**. Tento problém může nastat z důvodu stereotypních přístupů k řešení anebo tím, že je člověk až příliš orientován na vizi budoucího výsledku řešení. **Vidění toho, co očekáváme neboli stereotypie**. Tato překážka úzce souvisí s neschopností vidět problém z různých hledisek, protože řešitel se na určitou situaci či problém dívá delší dobu z jednoho hlediska, což vede k tomu, že ztrácí schopnost vidět tuto situaci i z jiných úhlů pohledu. **Nasycení – saturace** je přirozený obranný mechanismus, který chrání před přesycením psychiky informacemi a podněty. Nevýhodou je, že řešitel dostává určité množství pravidelně se opakujících podnětů, které nevnímá tak, aby s nimi mohl dále pracovat a vhodně je interpretovat. **Nevyužívání všech smyslových podnětů**. Řešitelé problému zpravidla nevyužívají všechny impulsy smyslových orgánů.

### 1.6.2 Bariéry kultury a prostředí

Těmito překážkami je člověk ovlivněn z důvodů působení kultury, ve které vyrůstal nebo si jí osvojil. Existuje několik typů překážek kultury a prostředí. První bariérou je přesvědčení, že **fantazie a reflexe jsou ztrátou času**. Dvě neodmyslitelné věci, které se s tvořivostí pojí. Pokud člověk neuplatňuje fantazii, nemůže být tvůrčí. Znakem pro fantazii je spojování zdánlivě nesourodých prvků a vytvoření tak

něčeho nového. Další překážkou tvořivosti je také předsudek, že **hravost je jen pro děti**. Bez hravého přístupu a dávky fantazie se určité fáze tvořivého procesu neobejdou. Problém je, že u dospělého jedince se hravost v profesní činnosti považuje za dětinskou. **Řešení problému je vážnou záležitostí, v níž není místa pro humor**. V průběhu tvořivého procesu dochází ke zklamání či marnému úsilí, že člověk nedosáhne vysněného cíle. Humor však zůstává jedním z důležitých faktorů pro tvorbu nových nápadů. Pokud se řeší nějaký vážný problém v rámci skupiny, může dojít k uvolnění napětí tím, že se vyprovokuje smích. A tento smích zase vytvoří vhodné prostředí a atmosféru pro generování nových nápadů a myšlenek. Kulturní překážka je také to, že **rozum, logika, čísla, užitečnost, praktičnost jsou dobré, zatímco cítění, intuice, kvalitativní usuzování a příjemnost jsou špatné**. Tato překážka vznikla pravděpodobně tím, že se odděluje vědecké myšlení od toho uměleckého. Vědci při tvorbě nových poznatků a teorií taktéž musí využívat fantazii. Kulturní bariérou je zdůraznění jednoho typu myšlení při současném zanedbání druhého typu myšlení. Častou překážkou při kreativní činnosti je přesvědčení, že **tradice má přednost před změnami**. Jedná se o jednu z nejznámějších překážek kreativity. Tato bariéra stojí v cestě při zavádění inovací, které jsou důsledkem pokroku. Jedná se o strach z nového, obava ztráty prestiže, pracovního místa a klidu. To vše je důvodem, proč manažer, ať už vědomě nebo nevědomě, setrvává u tradičního myšlení. Další překážkou, která brání tvůrčí činnosti je, že **všechny problémy lze vyřešit vědeckým myšlením a dostatkem peněz**. Toto neplatí pro skutečnost či situaci, které doposud nebylo porozuměno. K řešení těchto neznámých problémů je potřeba mnohem víc, než jen vědecký přístup a dostatek finančních prostředků. **Tabu** je poslední bariérou kultury a prostředí. Znamená v kulturách něco, co je zakázané nebo nevhodné, protože by dané věci mohly někoho urazit, zranit či narušit společenskou vyváženost. To však může způsobit určité bariéry v tvůrčím procesu. Tvořivý člověk by měl být schopen určitá tabu ve svém myšlení překračovat (Chadt, a kol., 2009).

### 1.6.3 Emocionální bariéry

Jedná se o překážky, které v lidské psychice brání nepříjemným stavům, které vyplývají z tvůrčího procesu řešení problému. Tvořivé myšlení a jeho výsledek nemusí být přijat okolím. Aby se lidé vyhnuli konfrontaci, mohou se vyhýbat kreativní

práci nebo vůbec nezveřejňují výsledky tohoto kreativního procesu. Do emočních bariér jsou zařazeny následující překážky.

**Strach udělat chyby, selhat, riskovat.** Obavy, které člověka brzdí při tvořivé činnosti, nevycházejí z realistického hodnocení dosaženého výsledku, ale vychází z vnitřní touhy zkoušet a riskovat. **Neschopnost tolerovat dvojznačnost.** Tato skutečnost již byla diskutována v kapitole 2.2. Neschopnost tolerovat dvojznačnost se pojí s touhou po bezpečí a pořádku, nikoliv pracovat v chaosu. Pro kreativního člověka je potřeba, aby v chaosu chvíli pracoval, dokonce ho svou aktivitou zvětšoval. Je důležité se po určitou dobu pohybovat v různých zavádějících informacích, názorech či hodnotách. **Preferování role posuzovat nápady před rolí tvořit nápady.** To nastává v situaci, kdy se náročnost, kritika, tvrdost a posuzování začnou během tvůrčího procesu užívat příliš brzy. To bývá pro zdravou tvorbu nápadů škodlivé. **Neschopnost relaxovat a inkubovat.** Fáze inkubace je jedna ze základních fází celého tvůrčího procesu. V této fázi zrání řešení převažují podvědomé a intuitivní operace. Výsledek celého procesu může být ohrožen, pokud tvůrce nemá dostatečně dlouhou dobu pro inkubaci problému a není schopen vědomě relaxovat i během celého kreativního procesu. **Nereagování na výzvy problémů, problémy nevyvolávají řešitelský zájem.** Pokud člověk není schopen vnímat problémy, je to dáno tím, že má málo rozvinutou senzitivu. Nízká motivace je důsledkem vědomému vyhýbání se problému. **Nadměrné nadšení, přílišná motivace k rychlému úspěchu.** Příliš velká motivace k rychlému úspěchu může taktéž bránit kreativitě. **Omezený přístup k oblastem představivosti, neschopnost ovládat představivost.** K tomu, aby člověk mohl ovládat fantazii, potřebuje zapojení všech svých smyslů. Tvořivost zároveň vyžaduje, aby tvůrce manipuloval se zážitky a představami a ty vzájemně kombinoval či spojoval. **Neschopnost odlišit realitu od fantazie.** Tato bariéra není příliš obvyklá. Problém nastává, pokud se představy a fantazie člověka stanou příliš realistickými, což vede k nízké ovladatelnosti těchto představ (Chadt, 2009).

#### 1.6.4 Intelektové a výrazové bariéry

Intelektové bariéry se projevují v nevhodné volbě mentálních taktik při řešení kreativního problému. Výrazové překážky omezují vitální schopnost předávat a sdělovat myšlenky okolí i sobě samému.

První bariérou tohoto typu je **řešení problému s využitím nesprávného „jazyka“ (verbálního, matematického, vizuálního)**. Jedná se o častou chybu, která se objevuje při řešení problémů. Například někdo chce problém řešit matematicky, ačkoliv jde řešit jednodušším způsobem, třeba vizuálně. Vzdělání a specializace vytváří vzorce, dle kterých pak člověk řeší nastalé nové situace. Proto je důležité, aby jednotlivec dokázal rozeznat, zda je pro daný problém potřeba matematický či vizuální přístup nebo jejich kombinace. Další intelektovou a výrazovou bariérou je **nepružné či nepřiměřené užití intelektuálních strategií k řešení problému**. Každá situace, každý problém vyžaduje pro své řešení strategii, přičemž existuje několik možných strategií. Řešitelům dělá potíže zvolit a orientovat se na tu správnou strategii, kterou pak v přiměřené míře využívá. **Nesprávné informace nebo její nedostatek** lze taktéž zařadit do intelektových a výrazových překážek. Člověk, který má k dispozici více informací o problému nebo se dříve snažil problém vyřešit, tím větší má výhodu. Důležité však je, aby člověk vyzbrojený těmito informacemi neztratil nezaujatý postoj a mysl, protože by jinak mohlo dojít k překážce v podobě přesycení informacemi. **Nedostatečná výrazová odpovědnost k vyjádření a zaznamenávání myšlenek**. Jedná se o překážku, kdy člověk není schopen slovně či graficky vyjádřit svou myšlenku nebo se neumí přesně verbálně vyjádřit (Chadt, a kol., 2009).

Kreativní management je založen na čerpání z teorie kreativních procesů, které jsou následně aplikovány v rámci podniku. Kompetence manažera 21. století zahrnují znalost organizace, vedení a řízení lidí, řízení zdrojů a efektivní komunikaci. Kreativita se pro rok 2019 a 2020 stala nejžádanější pracovní dovedností. Všichni jedinci jsou kreativními bytostmi, záleží však, jestli lidé hledají řešení prostřednictvím zavedených pravidel a systémů (adaptátoři) nebo naopak překračují stanovené normy a hledají nové způsoby řešení (inovátoři).

Kreativita neboli tvořivost je charakteristická tím, že se vytváří nové myšlenky a nápady. Tvořivost se skládá ze třech základních kamenů, kterými jsou odbornost, motivace a dovednosti tvůrčího myšlení. Inovace je výsledkem kreativního myšlení, kdy například dochází k vytvoření nového nebo vylepšeného produktu či procesu. Tvůrčí proces zahrnuje čtyři fáze, kterými jsou příprava, inkubace, osvětlení a verifikace.

Tvůrčí osobnost není jasně definována, existuje však několik charakteristik, které popisují tvořivou osobnost. S tvůrčí osobností je dále spojen styl řízení, který manažer aplikuje při svém výkonu práce. Pro podporu kreativity v podniku je nezbytné používat tvůrčí styl řízení. Existuje několik typů překážek, které brání v kreativním myšlení. Bariéry tvořivosti je nutné překonávat, aby tvořivost měla volný průběh. K tomu může dopomoci například vhodné kreativní a inovační prostředí, kterému je věnována následující kapitola.

## **2 Kreativní a inovační prostředí**

Kapitola se věnuje prostředí v podniku, které podporuje kreativitu. Další částí kapitoly je osobnostní rozvoj a vzdělávání lidí v organizaci. Pro úspěšný rozvoj pracovníků je potřeba sestavit plán osobního rozvoje a zvolit vhodnou techniku vzdělávání a rozvoje.

Kreativita je důležitá v každém podniku, zvláště pak v organizacích výzkumu a vývoje. Vytváření „správného“ prostředí, ve kterém může kreativita růst a vzkvétat, je úkolem manažera. Pro dosažení tohoto cíle neexistují žádné konkrétní předpisy. Řešení většiny problémů, které vyvstávají mezi vedoucími a pracovníky, spočívá v pochopení příslušných lidských postojů. Doporučují se tři kroky pro vytvoření správného prostředí. Při najímání nových kreativních jedinců je potřeba, aby se výběrového řízení zúčastnili odborníci (např. psycholog). Ti jsou schopni rozlišit kreativní jedince od méně kreativních kandidátů. Osvojit si vlastnosti vůdců, kteří podporují kreativitu, protože je prokázáno, že vůdci, kteří podporují kreativitu, mají jedinečné chování. Poslední kategorií je vytvoření kreativního pracovního klimatu. Vytvoření tvůrčího pracovního prostředí zahrnuje podporu mezilidských vztahů, poskytování nepřetržité zpětné vazby, znalosti toho, jak řešit selhání atd. Proto je důležité umožnit kreativním lidem identifikovat a odměňovat kreativitu i u ostatních pracovníků (Ray, 2006).

Dále Ray (2006) ve své knize uvádí několik charakteristik typických pro kreativní organizace. Patří mezi ně otevřený komunikační kanál, prostřednictvím něhož je komunikace stále udržována. Jsou podporovány kontakty s vnějšími zdroji. Neodborníci participují na řešení problému. Vedení podporuje nové nápady, a tudíž netvoří předsudky. Vedoucí pracovník se nevyhýbá rizikům. Je podporováno participativní rozhodování. Zaměstnanci se musí při práci bavit.

### **2.1 Plán osobního rozvoje**

Kreativní a inovační prostředí je potřeba podpořit rozvojem a vzděláváním pracovníků. Rozvoj lidských zdrojů zahrnuje rozvíjení osobních a organizačních dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců. Jedná se o proces zaměřený na pracovníka, jenž má své tvůrčí schopnosti, znalosti, zkušenosti a je motivován k tomu se dále osobnostně posouvat. Firmy mají mnoho možností, jak své pracovníky rozvíjet a vzdělávat, a to jak na pracovišti, tak mimo něj. Rozvoj lidských

zdrojů zahrnuje příležitosti jako školení zaměstnanců, kariérní rozvoj zaměstnanců, řízení a zlepšování výkonu, koučování, mentoring, identifikování klíčových zaměstnanců apod. (Pechová, 2013), (Heathfield, 2020).

Plán osobního rozvoje může být sestaven jak samotným pracovníkem, tak organizací. Pro sestavení plánu rozvoje je však nutné nejprve identifikovat potřebu rozvoje. Proces tvorby plánu zahrnuje tři fáze:

- 1) **Přípravná fáze** – zde se specifikují potřeby, stanoví se cíl vzdělávání a provede se analýza účastníka, popřípadě účastníků.
- 2) **Realizační fáze** – jedná se o fázi, při které je potřeba sestavit vývoj a zpracování dílčích etap vzdělávání. Dále je nutné stanovit způsob, jakým bude vzdělání probíhat, tedy nalézt vhodné formy, metody a techniky. Při volbě vhodné formy a techniky je důležité brát v potaz počet účastníků, motivaci účastníků, priority organizace a případné možné obavy ze strany pracovníků.
- 3) **Zdokonalovací fáze** – součástí této fáze je průběžné hodnocení dílčích úkolů a jednotlivých etap vzdělávání a rozvoje vzhledem ke stanovenému cíli. V průběhu této fáze se hledají možnosti zlepšení procesu tak, aby byl co nejúčinnější. Je nutností zařídit informovanost účastníků o celé vzdělávací akci, což zahrnuje organizační zajištění, případně ubytování, stravování, dopravu apod (Vodák, a kol., 2011).



Jak je patrné z tabulky 3, obsah plánu by měl obsahovat následující informace:

**Tab. 3 Obsah plánu vzdělávání a rozvoje**

<b>Obsah</b>	<b>Vysvětlení</b>
<b>Cíl a témata</b>	- pracovníci by měli být posunuti výš - zohlednění specifik a požadavků organizace
<b>Cílová skupina</b>	- homogenní - podobné funkční zařazení - stejná úroveň vědomostí a schopností
<b>Metody a techniky</b>	- na pracovišti / mimo pracoviště - stanovení vhodných metod pro podporu aktivity a tvořivosti
<b>Vzdělávací organizace</b>	- sama firma - školící centra - odborník - externí vzdělávací instituce
<b>Místo a čas</b>	- místo uskutečnění rozvoje a vzdělávání - kdy se bude akce realizovat (časové období)
<b>Hodnocení</b>	- kdy se bude realizovat - jakým způsobem bude realizováno
<b>Náklady na vzdělávání a rozvoj</b>	- přímé náklady - pracovní čas účastníků

Zdroj: zpracováno dle (Vodák, a kol., 2011 str. 97-98), (Němec, a kol., 2007 str. 152)

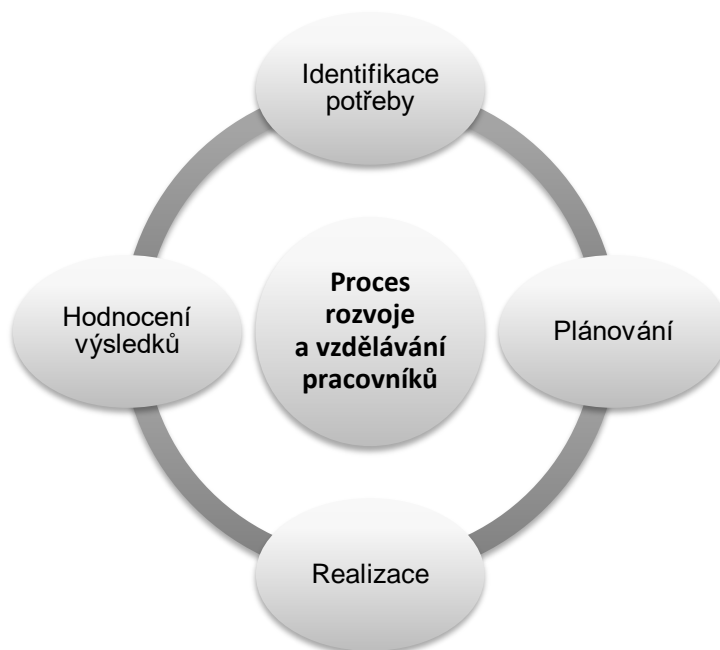
Je vhodné, aby byl plán sestaven na míru konkrétní organizaci, především pak jejím požadavkům. Vzdělávání a rozvoj může probíhat pouze v rámci jednoho dne, někdy je však důležité vymezit delší časové období. Hodnocení lze například provést porovnáním vstupních a výstupních testů nebo monitorováním celé vzdělávací akce. Náklady na vzdělávání a rozvoj v sobě zahrnují přímé náklady v podobě studijního materiálu, dopravu, stravu apod. Záleží však i na počtu účastníků a jejich pracovního času stráveného vzděláváním a rozvojem a na zvolené metodě a technice rozvoje. Metodám a technikám vzdělávání a rozvoje se věnuje podkapitola 2.3.

## 2.2 Osobnostní rozvoj a vzdělávání

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců používají autoři pojmy jako vzdělávání, školení, trénink, rozvoj, rekvalifikace apod. Proto je důležité tyto pojmy vymežit. Formování schopností a dovedností pracovníka se dělí do tří kategorií.

- 1) **Vzdělávání** – jedná se o aktivity, které rozvíjejí znalosti, dovednosti a hodnoty člověka. Dále sem patří pochopení tradic a myšlenek, které formují a ovlivňují společnost, ve které člověk žije. Vzdělání je spojeno se sociálním a osobnostním rozvojem. Během vzdělávání člověk získává jazykové a další dovednosti, které tvoří základ pro tvořivost, komunikaci a učení se. Dělí se na všeobecné vzdělání, které je zabezpečováno státem a odborné vzdělávání, které zajišťuje nejen stát, ale také jednotlivé organizace.
- 2) **Kvalifikace** – jedná se o aktivity, které souvisejí s povoláním. Lze sem zařadit přípravu na zaměstnání, prohlubování kvalifikace prostřednictvím školení nebo výcviku či rekvalifikaci. Tedy vše, co umožní zlepšit výkon na současné pracovní pozici.
- 3) **Rozvoj** – získávání dalších znalostí a dovedností potřebných pro rozvoj individuální kariéry a cílů organizace. Je v zájmu podniků i společnosti, aby se lidé rozvíjeli nad rámec svého současného zaměstnání a osvojovali si tak nové znalosti, dovednosti a v neposledních řadě i osobní vlastnosti (Kaňáková, a kol., 2003).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je neustálý opakující se proces v podniku, který zahrnuje identifikování potřeby, plánování vzdělávání a osobnostního rozvoje, realizace plánu prostřednictvím různých metod rozvoje a vzdělávání a vyhodnocení výsledků procesu. Tento proces probíhá v souladu s nastavenou podnikovou kulturou a strategií vzdělávání a rozvoje. Průběh a postup pro rozvoj a vzdělání pracovníků zobrazuje obrázek 2.



Zdroj: zpracováno dle (Němec, a kol., 2007 str. 151)

**Obr. 2 Proces rozvoje a vzdělávání**

Celý proces se zahajuje identifikací potřeby vzdělávání a rozvoje. Potřeba v tomto případě představuje nesoulad mezi podmínkami či požadavky pracovní pozice a znalostmi, dovednostmi a vlastnostmi pracovníka. Důležitým zdrojem pro identifikaci potřeby je pravidelné hodnocení pracovního výkonu a chování pracovníka, ať už formální či neformální formou. Druhým krokem je sestavení plánu pro pracovníka (podrobněji v kapitole 2.1). Na základě sestaveného a odsouhlaseného plánu se přistupuje k samotné realizaci. Po realizaci vzdělávání a rozvoje je nutností provést hodnocení výsledků. Hodnocení je však v praxi velmi obtížné, neboť výsledek je těžko měřitelný, a pokud se nějaký výsledek dostaví, tak zpravidla až v delším časovém horizontu (Němec, a kol., 2007).

### **2.3 Metody rozvoje a vzdělávání**

Metody rozvoje a vzdělávání se člení do dvou hlavních kategorií, kterými jsou vzdělávání a rozvoj na pracovišti a vzdělávání a rozvoj mimo pracoviště. Do metod na pracovišti spadá rozvoj a vzdělávání pracovníka individuálně při výkonu běžné pracovní činnosti. Na pracovišti si zaměstnanci své znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti osvojují, prohlubují a rozšiřují tak, aby při výkonu své práce byli úspěšní. Vzdělávání a rozvoj pracovníků mimo pracoviště zpravidla probíhá ve skupinách, a to mimo jejich běžná místa výkonu práce. Znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti

však při tomto typu vzdělávání a rozvoje pracovníci prohlubují a rozšiřují nad rámec požadavků stávající pracovní pozice. Tím zvyšují své šance nejen uvnitř, ale i vně podniku (Němec, a kol., 2007).

### 2.3.1 Metody rozvoje a vzdělávání na pracovišti

Koubek (2007) mezi metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti řadí:

**Instruktaž při výkonu práce.** Jedná se o nejčastěji používanou metodu, protože je nejjednodušší při zaškolení nového pracovníka. Instruktaž vede zkušenější pracovník nebo bezprostřední nadřízený, který nováčkovi předvede pracovní postup. Vzdělávaný zaměstnanec si pozorováním a napodobováním osvojuje pracovní postup. Výhodou této metody je rychlost zácvičení a snadné vytváření vztahu se spolupracovníky. Jako nevýhodu lze uvést, že tato metoda je vhodná pouze pro lehčí a dílčí postupy a jedná se zpravidla o krátkodobé působení.

**Coaching (koučink).** Coaching se vymezuje jako dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování komentářů či připomínek včetně kontroly výkonu nadřízeným. Coach pomáhá pracovníkovi hledat jeho vlastní cesty řešení a efektivní postupy při dosahování cílů. Při koučinku je podporována tvořivost. Kouč se zajímá o rozvoj určitých dovedností pro daný úkol. Výhodou koučinku je informovanost ohledně hodnocení práce vzdělávaného. Navíc je umožněna úzká oboustranná spolupráce mezi koučem a „svěřencem“, což zlepšuje komunikaci a vytváří tak prostor pro stanovení kariérních cílů. Nevýhodou může být tlak pracovních povinností, neboť tato metoda zpravidla probíhá v hlučném a rušivém pracovním prostředí.

**Mentoring.** Tato metoda je velmi podobná coachingu, liší se však ve školiteli. Mentor je vybírán sám pracovníkem, který bere daného člověka jako svůj vzor. Mentor poskytuje rady, stimuluje je, pomáhá pracovníkovi i v kariérním růstu, neboť se stává jeho patronem. Mentor má osobní zájem na rozvoji a vzdělávání pracovníka. Výhodou je, že pracovník do procesu učení vnáší vlastní iniciativu, vlastní tvořivost. Navíc vlastní volba mentora podporuje neformální vztah. Mezi nevýhody lze zařadit možnost špatné volby mentora, protože mentor nemusí být odborníkem pro danou problematiku. Může se stát, že pracovník za svůj vzor zvolí někoho, kdo mu pomůže v kariérním růstu, než aby volil někoho, kdo je skutečný profesionál.

**Counselling.** Jedná se o nejnovější metodu formování pracovních schopností zaměstnanců. Counselling je založen na vzájemném konzultování a ovlivňování. Díky tomu dochází k výměně zkušeností a znalostí mezi nadřízeným a podřízeným. Výhodou u této metody, stejně jako u předchozích dvou, je vnášení vlastních nápadů a aktivity. Pracovník vyjadřuje své návrhy řešení problémů nadřízenému, přičemž dochází k oboustrannému obohacení. Časová náročnost je hlavní nevýhodou této metody vzdělávání a rozvoje.

**Asistování.** Nový nebo méně zkušený pracovník je přidělen jako výpomoc zkušenějšímu kolegovi, kterému pomáhá s plněním jednotlivých úkolů, a tak dochází k učení se pracovních postupů. Postupně se pak podílí na činnostech větší mírou a úkoly zvládá samostatněji, dokud nezíská potřebné znalosti a dovednosti pro samostatnou činnost. Výhodou této metody je praktické vzdělávání. Nevýhodou může být riziko osvojení si špatných pracovních návyků a postupů. Navíc napodobování zkušenějšího kolegy oslabuje vlastní tvůrčí přístup k řešení jednotlivých úkolů.

**Pověření úkolem.** Být pověřen úkolem je finální fází asistování. Pracovník má vytvořené podmínky k tomu, aby úkol zvládl samostatně. Tato metoda se používá především při vzdělávání řídicích a tvůrčích pracovníků. Výhodou je řešení úkolů samostatně a kreativně. Pracovník je motivován k rozvoji vlastních schopností. Negativní stránkou této metody je možná chybovost a nesplnění úkolu. Neúspěch pak může vyústit v nedůvěru ze strany nadřízeného.

**Rotace.** Pracovník postupně pracuje na úkolech v různých částech podniku. Rotace se zpravidla používá při vzdělávání a rozvoji řídicích pracovníků nebo pro absolventy škol, kteří se s organizací seznamují. Výhodou je rozšiřování zkušeností a schopností, vytváření nových zájmů a komplexnější pochopení pracovních postupů napříč podnikem. Tím dochází i k celkové flexibilitě firmy. Negativním dopadem je možný neúspěch pracovníka, který si neosvojí činnosti na každém pracovišti, což může vést ke snížení sebevědomí.

**Pracovní porady.** Během schůzek a meetingů se pracovníci seznamují se skutečnostmi a problémy týkající se jejich oddělení a celé organizace. Porady jsou považovány za vhodnou metodu rozvíjení schopností pracovníků. Výhodou je, že si pracovníci mezi sebou sdělují zkušenosti, prezentují své názory a zaujímají postoje

k problémům oddělení či organizace. Podporuje se tím sounáležitost pracovního týmu a individuální motivace k vlastní aktivitě a iniciativě. Nevýhodou pracovních porad je čas. Pracovní porady konané během pracovní doby zkracuje dobu, během které měl pracovník plnit své úkoly. Pokud by se však porada odsunula na čas mimo stanovenou pracovní dobu, může dojít k neochotě ze strany zaměstnanců.

Až na pracovní poradě se jedná především o individuální metody vzdělávání, které vyžadují individuální přístup a přátelský vztah mezi školitelem a pracovníkem.

### **2.3.2 Metody rozvoje a vzdělávání mimo pracoviště**

Tyto metody jsou podobné školnímu režimu. Jedná se o metody, které jsou používané k hromadnému vzdělávání pracovníků. Mezi metody vykonávané mimo organizaci lze podle Koubka (2007) zařadit:

**Přednáška, seminář.** Přednáška je metoda zaměřena na poskytnutí faktů a teoretických znalostí. Výhodou je rychlý přenos informací a nenáročnost na vybavení. Nevýhodou je jednostranný tok faktů a teoretických poznatků, které pracovníci přijímají pasivně. Oproti tomu seminář, nebo také přednáška spojená s diskusí, umožňuje oboustranný tok nápadů a informací. Díky diskusi jsou účastníci stimulováni k vyvíjení aktivity. Pro seminář je nutný vhodný způsob moderování a připravenost, což může být bráno jako nevýhoda.

**Demonstrování.** Náznorným způsobem se zprostředkovávají znalosti a dovednosti za použití IT, trenažerů nebo obsluhy jednotlivých strojů ve školících dílnách. Tato metoda vnáší do vzdělávání praktické využití a orientuje se na dovednosti pracovníků. Výhodou je, že si pracovníci zkouší své dovednosti v bezpečném prostředí, čímž se zamezuje způsobení škod. Nevýhoda však je, že jsou podmínky ve školícím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné.

**Případové studie.** Tato metoda se používá pro vzdělávání vedoucích a tvůrčích pracovníků. V případových studiích se popisují skutečné nebo smyšlené problémy společnosti. Pracovníci pak mají za úkol situaci zanalyzovat a navrhnout vhodné řešení problému. Pozitivem na této metodě je rozvíjení analytického myšlení a schopnosti nalézt řešení za předpokladu správné přípravy případové studie. Nevýhodou je časová náročnost na přípravu.

**Workshop.** Jedná se o obdobu případové studie. Během workshopu se problém řeší v rámci skupiny lidí. Problém bývá komplexnější a časově náročnější v porovnání s případovou studií. Výhodou je možnost přinášet nápady při řešení každodenních problémů v organizaci. Navíc podporuje týmovou spolupráci. Negativním aspektem je, že pro řešení problému nemusí být tým pracovníků dostatečně znalý a zkušený.

**Simulace.** Metoda, která se zaměřuje na praktický úhel pohledu a na aktivní účast vzdělávaných. Pracovníkům je poskytnut podrobný scénář, na jehož základě činí řadu rozhodnutí. V průběhu simulace se běžně přechází z jednodušších problémů k těm složitějším. Jako výhodu lze uvést účinnost této metody, protože rozvíjí schopnosti vyjednávání a rozhodování. Nevýhodou je nalezení vhodné formy působení a korigování účastníků.

**Manažerské hry.** Hraní rolí se orientuje na rozvoj praktických schopností vedoucích pracovníků. Během této metody se vyžaduje aktivita a samostatnost doprovázena dávkou hravosti. Účastník zastává určitou roli, v níž poznává povahu mezilidských vztahů, konfliktů a vyjednávání. Metoda se zaměřuje na osvojení si určité sociální role a sociálních vlastností, především pak u řídicích pracovníků. Výhodou hraní rolí je, že se pracovník učí samostatně myslet a reagovat na situace, při kterých musí ovládat své emoce. Nevýhodou je pečlivá organizační příprava hraní rolí.

**Assessment centre.** Jedná se o moderní metodu, která pomáhá nejen vybírat nové vedoucí pracovníky, ale také vzdělávat manažery. Během této metody účastník plní jednotlivé úkoly a řeší problémy, které jsou náplní práce každého manažera. Situace jsou zpravidla náhodně generovány počítačem. Účastník si pak může porovnat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž dochází k učení. Komplexní osvojení znalostí, manažerských dovedností, překonávání stresu, řešení úkolů různé povahy, jednání s lidmi – to vše lze vyzdvihnout jako výhody této metody. Nevýhodou je potřeba technického vybavení a vysoká náročnost na přípravu.

**Outdoorový training.** Jedná se o metodu vzdělávání a rozvíjení manažerů prostřednictvím sportovních aktivit. Manažeři se učí hledat optimální řešení, koordinaci činností, komunikaci, delegaci úkolů, vedení pracovníků a fungování v pracovní skupině. Zadaný úkol má podobu pohybové aktivity. Úkoly se řeší kolektivně, přičemž se jeden účastník chopí vedení, ať už pověřením nebo

spontánně. Výhodou je bezesporu zábavná forma učení se manažerským dovednostem. Účastníci uplatňují běžnou činnost při manažerské práci. Neochota manažerů, strach ze zesměšnění a nechuť k pohybu může být nevýhodou této metody.

**E-learning.** IT technologie v dnešní době umožňují simulovat pracovní situace. Pracovníci se vzdělávají pomocí schémat, grafů a obrázků. Počítače poskytují obrovské množství informací, testů a cvičení. Výhodou je mnohostranné využití. E-learning se dá využít nejen k individuálnímu, ale také ke skupinovému vzdělávání. Tato metoda poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Z pohledu organizace se jedná o časově efektivní metody vzdělávání. Metoda se dá využít ke vzdělávání jak na pracovišti, tak mimo něj. Nevýhoda je vysoká cena vzdělávacích programů, zejména pak, jsou-li vytvořeny na míru podniku.

Vytvoření tvůrčího prostředí v organizaci je jedním z úkolů manažera. Manažer podporuje kreativitu svých pracovníků tím, že je dále rozvíjí a vzdělává. Pro rozvoj a vzdělávání lidí je nutné sestavit plán osobního rozvoje, který si buď pracovník sestavuje sám nebo jej sestavuje sama organizace. Sestavení plánu osobního rozvoje je proces, který zahrnuje přípravnou, realizační a zdokonalovací fázi. Proces rozvoje a vzdělávání se skládá ze čtyř kroků, kterými jsou identifikace potřeby, plánování, realizace a hodnocení výsledků. Firma může pro své pracovníky zvolit metody rozvoje a vzdělávání uvnitř nebo vně organizace. Do rozvoje a vzdělávání na pracovišti lze například zařadit instruktáž na pracovišti, mentoring nebo rotaci v rámci podniku. Metody rozvoje a vzdělávání prováděné mimo pracoviště jsou například demonstrování, případové studie, workshop nebo manažerské hry. Při workshopu či manažerských hrách se dají využívat různé kreativní metody a techniky, kterým je věnována následující kapitola.



### 3 Kreativní metody a techniky

Tato kapitola se věnuje detailnímu popisu vybraných kreativních technik. Tyto techniky podporují tvůrčí proces a generování nových myšlenek, které mohou vést k výsledku v podobě inovace. V této kapitole je popsáno sedm vybraných metod podporujících kreativitu včetně jejich zásad a provedení.

#### 3.1 Design Thinking

Design Thinking je komplexní inovační přístup orientovaný na zákazníka, jehož cílem je generovat a rozvíjet kreativní obchodní nápady nebo celé obchodní modely. Jedná se o přístup, který je použitelný pro všechny typy podnikatelských nápadů, ať už se jedná o výrobky či služby. Zároveň se tato metoda používá při řešení složitých problémů, které vyžadují tvůrčí přístup. Složité problémy lze vyřešit různými způsoby a přístupy. Navíc se tyto problémy nedají řešit podle pravidel, protože není předem jasné, jak má být problém vyřešen (Fülöp, 2018), (Müller-Roterberg, 2018).

#### Provedení a zásady Design Thinking

Provedení této metody je složené z pěti kroků, který tvoří celý proces. První fází je **empatizace** neboli vcítění. Tato fáze poskytuje kritický výchozí bod pro designové myšlení. První fáze procesu je věnována seznámení se s uživatelem a porozumění jeho požadavkům, potřebám a cílům. V této fázi dochází k odbourávání předsudků a získávání relevantních informací o uživateli. Následuje fáze **definice problému**. Definice problému spočívá ve shromáždění a analyzování všech zjištění, která jsou následně zformulována. Je nutné při definování koukat na problém z pohledu zákazníka. Třetí fází je **generování myšlenek**. Pro tento tvůrčí proces je nutné vytvořit co nejvíce nových nápadů za využití různých kreativních technik a vhodné kreativní prostředí. Čtvrtá fáze se nazývá **prototypování**. Cílem této fáze je vytvořit prototyp, na kterém budou vyzkoušeny nápady, které byly výsledkem předchozí fáze. Při této fázi dochází k identifikování jakýchkoliv nedostatků a omezení. Při prototypování dochází ke zlepšování, přepracovávání či přijímání již vzniklých nápadů. **Testování** je poslední fází procesu. Při testování je produkt předán k reálnému užití skutečným uživatelům. Výsledky z této fáze často vedou zpět ke k předchozím fázím, protože při testování dochází k odhalení slabých míst, které je nutné odstranit (Stevens, 2019).

## Zásady

První zásadou je „Leave titles at the door“, což ve volném překladu znamená zapomenout na tituly. Při této kreativní metodě neexistuje hierarchie. Dalších z několika zásad je povzbuzování bláznivých nápadů, což podporuje fantazii všech účastníků této techniky. Design Thinking upřednostňuje kvantitu před kvalitou, protože výběr, analýza a hodnocení nápadů přijde na řadu později. Při generování nápadů neexistují autorská práva, tzn. že každý účastník může stavět své návrhy na nápadech ostatních. Je důležité, aby si účastníci uvědomili, že je potřeba myslet především na člověka, respektive zákazníka, nikoliv na cíl podniku. Není nutné vše vyjadřovat slovy, naopak je podporováno využívání ilustrací, videí, symbolů apod. Hodnocení a vytváření nápadů se musí od sebe oddělit, proto je nutné se při generování nápadů vyhnout kritice. Poslední a důležitou zásadou je zábava, protože ta je nezbytná pro kreativní činnost (Müller-Roterberg, 2018).

### 3.2 Synektika

Kreativní metoda, která pracuje s principem analogií. Tuto techniku lze využít při generování nových nápadů, při hledání řešení či při definování problému. Synektiku lze vysvětlit jako spojování odlišných věcí dohromady, která je založena na úplné změně myšlení – analogii. Analogie je chápána jako obdoba, shoda. Používá se v případech, kdy běžný „netvůrčí“ postup nevedl k žádoucímu výsledku anebo je výsledek nekreativní a nudný. (Žák, 2004)

#### Provedení a zásady synektiky

Synektika se skládá z několika kroků. Schéma celého procesu synektiky popsal Žák (2004) následujícím způsobem: **Objasnění a stanovení problému.** Prvním nezbytným krokem je definování problému. Problém musí být definován správně, aby se dosáhlo kvalitního výsledku. **Analýza problému a jeho objasnění.** Jedná se o výsledek z prvního kroku (vymezení problému), který musí být chápán všemi členy skupiny, kteří se synektiky zúčastňují. Všichni účastníci v této fázi mají možnost se k problému vyjádřit. Dochází tak k upřesnění daného problému. Dalším krokem je **spontánní reagování.** Tento krok je charakteristický otevřenou debatou, kterou zpravidla moderuje facilitátor<sup>1</sup>. V průběhu této debaty dochází k prvním

---

<sup>1</sup> Facilitátor – člověk, který napomáhá k efektivní komunikaci a porozumění v rámci týmu či skupiny lidí.

reakcím, kdy členové vyjadřují své stanovisko bez jakéhokoliv hodnocení. **Zápis problému** je snaha skupiny přesně formulovat problém, a to bez ohledu na zadání. Facilitátor prostřednictvím navádějících a doplňujících otázek směřuje účastníky k přesné definici problému. Shodnou-li se všichni na znění definice, zapíší ji na viditelné místo – tabule, flip chart apod. **Sjednocení týmu v chápání problému**, při kterém je opět důležitá role facilitátora, který navádějícími otázkami objasňuje náhled skupiny na vymezený problém. Jeho úkolem je, aby všichni pochopili zadání úkolu. V tomto kroku jsou také zopakována pravidla synektiky. Dalším krokem je **tvorba analogií**. V této fázi dochází k individuální tvorbě analogií. Jedná-li se o méně zkušenou skupinu, facilitátor opět navádějícími otázkami jednotlivce směřuje. Případně se může přistoupit na skupinovou tvorbu analogií. Následujícím krokem je **prověřování možných řešení**. Jednotlivé výsledné analogie z předchozí fáze jsou zapsané a skupina následně hledá řešení v konkrétních analogiích. I zde se dá pracovat jednotlivě nebo skupinově. **Přenos řešení na problém** znamená, že výsledné řešení z předchozí fáze se v nezměněné podobě aplikuje na problém. **Aplikace výchozích hledisek na problém** je posledním krokem. Aplikované řešení může uvést směrem, kterým se dá hledat konkrétní řešení. Řešení, které vzniklo z kreativního nezvyklého pohledu na situaci, se následně přidává k dalším možnostem.

Zásady synektiky lze vyjmenovat třemi základními pravidly. Prvním pravidlem je uvědomění si psychologických procesů, které ovlivňují a určují chování člověka. Druhým pravidlem je, že emocionální složka tvůrčího chování je nadřazena intelektové složce. A posledním pravidlem je, že emocionální a iracionální složky se musí používat a chápat jako plnohodnotné nástroje tvůrčího procesu (Žák, 2004).

### 3.3 Laterální myšlení

Tato technika směřuje k tomu, aby se myšlení svedlo na vedlejší cestu a vznikl tak odklon od dosavadního myšlení. Laterální myšlení se nevzdaluje od definovaného problému, jen k němu přistupuje jinak. Podstatou laterálního myšlení je nepřímý postup, při němž je kladen důraz na generaci nových nápadů, které nebyly dosaženy „normálním“ myšlením.

## **Provedení a zásady laterálního myšlení**

V průběhu laterálního myšlení se nalézají alternativy. Alternativa může představovat výchozí bod pro řešení problému. Buď nalezne novou nepřímou cestu k řešení tím, že se věci uspořádaly anebo vede přímo ke konečnému řešení.

### **Zásady**

Alternativy se musí neustále rozvíjet. Proto je důležité si uvědomit, co napomáhá k tomu, aby byl člověk schopen vytvářet alternativy. Existuje několik praktických technik – zpochybňovat domněnky a pokládat si otázku proč. Řešení problému se dá realizovat různými způsoby, neexistuje tedy jediný správný způsob. Další praktickou technikou je rozložení celkového problému na dílčí problémy. Obracet danu situaci a tím se odpoutat od dosavadního způsobu myšlení. Využívat brainstormingu ke generaci alternativ. A v neposlední řadě hledání analogií a podobností (Mužík, 1998).

Tato technika kreativního přístupu je vhodná ve chvíli, kdy došlo k blokaci dosavadního způsobu generování myšlenek. „...u laterálního myšlení jde o techniku učební práce dospělého, která je však založena na posuzování podnětů předložených lektorem“ (Mužík, 1998 str. 183).

## **3.4 Brainstorming**

Brainstorming je technika řešení problémů. Je založen na kolektivní tvůrčí síle skupiny lidí. Jedná se o nejstarší, nejznámější a nejpoužívanější techniku kreativního myšlení. Používá se k nalezení velkého množství nápadů v krátkém čase k vyřešení problému. Aktivita jednotlivých členů skupiny a společná práce vede k fantazii a bohatosti myšlenek a nápadů. Během této metody je využíváno principů asociací a odloženého hodnocení (Kumbhar, 2018).

### **Provedení a zásady brainstormingu**

Vedoucí popíše daný problém, položí ostatním členům otázku či zadá úkol. Ti pak vyslovují své návrhy. Vedoucí podporuje produkci nápadů svými stimulujícími poznámkami. Aby byla tato technika úspěšná, je potřeba dodržet několik základních pravidel. Na začátku techniky zopakovat položenou otázku či zadaný úkol, stanovit požadavky, kterých je třeba na konci dosáhnout. Zajistit volný tok myšlenek – každý

může přednést své návrhy bez jakýchkoliv poznámek či přerušování. Dbát na to, že na první pohled špatný nápad může inspirovat ostatní k novým a lepším návrhům. Všechny návrhy zapisovat na tabuli či velký arch papíru, který je viditelný pro zúčastněné. Důležité je nekritizovat a neposuzovat. Vytvořit uvolněnou atmosféru, protože každý člen pak může v klidu prezentovat své návrhy. Dbát na kvalitu nápadů, neboť z nich je možné vygenerovat nejlepší řešení. Hodnocení výsledků proběhne až po skončení diskuse. Čím více nápadů, tím větší pravděpodobnost nalezení nejlepšího a originálního řešení (Svatošová, 2010). Tato technika je vhodná pro skupinu 4 až 12 osob, kdy je vhodné, aby součástí skupiny byli i lidé, kteří nejsou pro danou problematiku specializováni, protože mohou přinést nápady, které by odborníky nenapadly.

### **Výhody brainstormingu**

Mezi výhody lze zařadit získání velkého množství nápadů či zvýšení harmonie mezi lidmi při dosahování reálného řešení. Této techniky se mohou zúčastnit i nekvalifikované osoby, které mohou najít konečné řešení. Jedná se o metodu, která je srozumitelná a není náročná na přípravu. Navíc nápady vzniklé během brainstormingu se mohou aplikovat i při jiných řešení problémů.

### **Nevýhody brainstormingu**

Během sezení může dojít k hodnocení a posuzování nápadů. Mohou se vyskytnout různé mentální bloky, jako například strach z kritiky, nevhodná skupina lidí apod. Součástí kolektivu může být dominantní osoba či osoby, které ovlivňují ostatní (Fundamentals of Design and Manufacturing, 2019).

## **3.5 Brainwriting**

Brainwriting je podobný populárnímu brainstormingu. Brainwriting má jednu velkou výhodu oproti brainstormingu. Snižuje riziko dominance extrovertních jedinců a umožňuje vyniknout i méně striktním účastníkům. Brainwriting umožní každému vyjádřit svůj nápad. Nápady se neříkají nahlas, ale zapisují se na papír. Nejčastěji se používá metoda 6-3-5: 6 účastníků napíše alespoň 3 nápady za 5 minut.

### **Provedení brainwritingu**

Vedoucí definuje problém a stanoví otázku či zadá úkol. Účastníci pak píšou své návrhy na papír, následně tento papír předají kolegovi, který dál navazuje na již

napsané návrhy. V případě většího počtu lidí a použití metody 6-3-5 může dojít k vytvoření skupinek po 6 účastnících, kteří napíší tři myšlenky na zadanou otázku v časovém intervalu do 5 minut. Poté se papír s návrhy předá další skupině. Takto se celý postup opakuje do té doby, dokud se papír nevrátí svému původnímu majiteli/ skupině. Na konci jsou všechny myšlenky přečteny a vyhodnoceny.

### **Výhody brainwritingu**

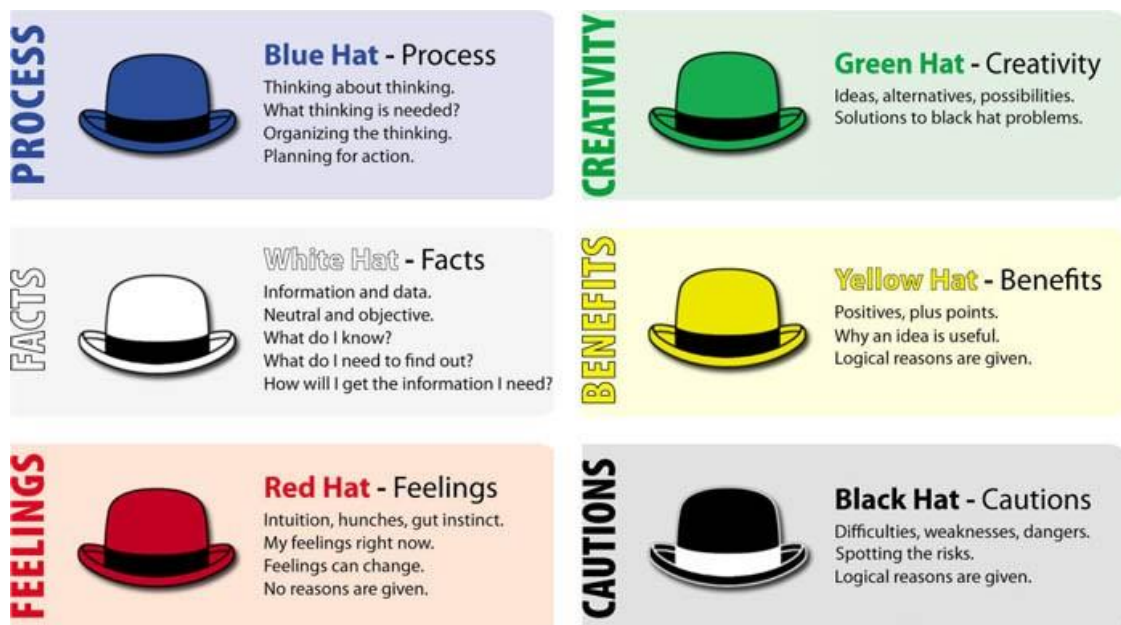
Získání nápadů od introvertních členů, kteří neradi vyjadřují své názory nahlas. Během psaní myšlenek se odstraní vliv vůdců skupiny, kteří svou dominancí ovlivňují ostatní. Výhodou je i anonymita, neboť psané myšlenky nemusí být podepsány jejich stvořitelem. Brainwriting není časově náročný a není zde potřeba kvalifikovaného vedoucího této kreativní techniky (Litcanua, a kol., 2015).

### **3.6 Šest barevných klobouků**

Technika šesti klobouků využívá myšlení, které hledá výsledné řešení neobvyklou či nelogickou cestou. Edward de Bono vyvinul jednoduchý a efektivní způsob, jak usnadnit produktivější hledání řešení využíváním různých perspektiv. Šest klobouků znamená šest různých přístupů k problému. Každý klobouk představuje jinou perspektivu (Khataybeh, a kol., 2015).

#### **Provedení metody šesti barevných klobouků**

Pokud chce vedoucí pracovník udělat workshop, meeting, diskusi či hledat řešení hravější a zajímavější formou, vhodná je právě tato metoda. Po nasazení klobouku člen týmu generuje myšlenky, které reprezentují danou barvu klobouku, tzn. na problém se nedívá komplexně, ale pouze ze stanovené perspektivy. Tímto dochází k podněcování ostatních k diskusi. Každý člen týmu nosí postupně každý klobouk. Význam každého klobouku popisuje obrázek 3.



Zdroj: (Lim, 2018)

Obr. 3 Šest barevných klobouků

**Modrý klobouk** je známý také jako „boss hat“, tedy vůdčí klobouk, modré nebe nad námi. Člověk mající tento klobouk řídí proces myšlení, koordinuje všechny ostatní klobouky a zajišťuje, aby z diskuse vycházel jasný výsledek. Držitel modrého klobouku zapisuje shrnutí a vypracovává závěry. **Bílý klobouk** znamená neutralitu. Bílý klobouk potřebuje data, informace a fakta. Nesmí hodnotit a kategorizovat, je nestranný. Ostatní členové se mohou ptát nositele bílého klobouku na doplňující otázky informačního charakteru. **Červený klobouk** je charakterizován jako barva srdce, tedy pocitů a emocí. Vlastník tohoto klobouku se nezabývá fakty, ale dává najevo, co si myslí, následuje svou intuici. Člověk není povinen své pocity zdůvodňovat, může je měnit a ostatní nesmějí hodnotit, aby se nevytvořil blok, který se může stát překážkou tvůrčího procesu. **Zelený klobouk** představuje kvetoucí zahradu, tedy kreativitu, možnosti, nové nápady a rozmanitost. Člověk, který má na hlavě zelený klobouk generuje nové myšlenky a směry. **Žlutý klobouk** nazývaný také jako slunný a pozitivní. A to je úkol člena týmu, který má na sobě žlutý klobouk. Je optimistický, hledá klady na každém návrhu, identifikuje hodnotu plánů a nápadů. Cílem je najít přednosti a opírat je o vhodné a konkrétní argumenty. **Černý klobouk** se popisuje jako obhájce ďábla. Jinými slovy jde o opak žlutého klobouku, tedy být negativní. Nositel černého klobouku identifikuje rizika, hledá možné nebezpečí a obtíže, upozorňuje na možná úskalí. Zde se však musí člověk vyvarovat pocitům,

jedná se pouze o logické a srozumitelné argumentování (Lim, 2018), (Kneschke, 2005).

### **Výhody metody šesti barevných klobouků**

Výhodou této kreativní techniky je možnost řešit poněkud složitější a komplexnější problémy hravou formou. Tato metoda umožňuje maximalizovat produktivní práci, snížit konflikt uvnitř skupiny, najít příležitosti tam, kde jiní vidí problémy a udržet ega členů mimo tento proces. Při nošení různých klobouků člověk vidí daný problém ze všech možných úhlů, které by za normálních okolností nebral v potaz.

### **3.7 Myšlenková mapa**

Myšlenková mapa je grafické uspořádání slov, nápadů a myšlenek, které bývají doplněné o obrázky vyznačující souvislosti a vztahy. Myšlenková mapa lze využít k učení, plánování či hledání nových řešení.

#### **Tvorba a zásady myšlenkové mapy**

Prvním krokem je potřeba si definovat otázku, situaci či problém. Charakteristickým rysem myšlenkové mapy je to, že začíná uprostřed papíru, kde je dané téma či problém napsaný. Ze středu pak vedou různé větve, které představují hlavní myšlenky, vyjádřené slovy, symboly či obrázky. Od hlavní myšlenky se pak dále odvíjí další a další dílčí nápady.

#### **Zásady**

Zachytit nápady rychle. Pomocí čar a šipek tvořit propojení, vazby a souvislosti. Je důležité propracovat myšlenku do detailu. Po vyčerpání nápadů se vrátit zpět do centra mapy a zkusit přijít na nové nápady. Je nutné vyhnout se kritice svých nápadů. Poslední zásadou je žít si tvoření mapy, používat barvy, post-it lístečky apod (Faste, 1997).

#### **Výhody myšlenkové mapy**

Hlavní výhoda je v jednoduchosti a zajímavosti vlastní tvorby. Jedná se o jeden z nejjednodušších nástrojů pro kreativní myšlení. Využívá-li člověk myšlenkovou mapu k učení, pomáhá mu k lepšímu zapamatování si. Tato technika podporuje kreativitu.



## **Nevýhody myšlenkové mapy**

Ačkoliv existují aplikace na tvorbu myšlenkových map, pořád se najdou tací, kteří preferují tvorbu myšlenkové mapy ručně, to však zabere více času. Při tvoření mapy je tvůrce limitován velikostí papíru či flipchartu a tudíž dochází k omezení generování myšlenek (Tee, a kol., 2014).

Kreativních metod a technik existuje v dnešní době nespočet. Design Thinking metoda je v poslední době velmi žádanou a využívanou kreativních technikou, která zahrnuje pět fází, kterými jsou empatizace, definice problému, generování myšlenek, prototypování a testování. Pro správné použití této techniky je nutné dodržet několik zásad. Další metodou, která je časově náročnější může být senktika, která pracuje na principu analogií. Mezi časově nenáročnou techniku lze zařadit brainstorming, který je nejstarší a nejpoužívanější technikou kreativního myšlení. Brainstorming se využívá k nalezení velkého množství nápadů.

## **4 Sestavení plánu osobního rozvoje**

S rychle měnící se dobou a s technologickým pokrokem rostou i požadavky na pracovníky a manažery. Jednou z požadovaných kompetencí manažera 21. století je schopnost řešit problémy a být tvořivý. Vedoucí pracovník by měl v podniku zastávat mimo jiné i roli zlepšovatele, tedy přicházet s novými nápady a řešeními, jak zefektivnit činnosti daného oddělení nebo organizace jako celku. I manažeři jako tvůrčí osobnosti musí překonávat překážky a předsudky, a proto je nutné pracovníky, nejen ty vedoucí, osobnostně rozvíjet a vzdělávat. Každá firma by si měla být vědoma důležitosti kreativity v podniku, neboť právě nová řešení a přístupy mohou vést k inovacím, proto je nezbytné vytvářet kreativní prostředí v podniku. Praktická část diplomové práce se věnuje sestavení plánu osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management na základě kterého bude následně navržena rozvojová akce pro budoucí manažery.

### **4.1 Metodika diplomové práce**

Pro sběr dat byl zvolen kvalitativní výzkum v podobě rozhovoru, jehož výstupem byl plán osobního rozvoje. Pro rozhovor bylo vybráno 10 respondentů. Společným rysem těchto účastníků výzkumu je ambice stát se manažerem či manažerkou ve své profesní kariéře. Všichni účastníci mají alespoň bakalářský titul. Šest respondentů jsou studenti navazujícího magisterského vzdělání, kteří již pracují na částečný úvazek. Čtyři účastníci výzkumu již dostudovali a nyní se naplno věnují své pracovní kariéře a někteří se již vydali na cestu do managementu.

#### **Rozhovor**

Rozhovory probíhaly online za využití různých aplikací v období od 30. března do 5. dubna 2020 s ohledem na časovou dostupnost respondentů. Během individuálních rozhovorů byli účastníci seznámeni s cílem projektu. Znění otázek nebylo před začátkem rozhovoru stanoveno. Tematickým celkem rozhovoru byla kreativita a její role v práci vedoucího pracovníka. Během rozhovoru došlo k vymezení a pochopení pojmu kreativita a inovace. Část rozhovoru byla věnována kreativním oblastem, ve kterých by se respondenti rádi rozvíjeli. Na rozhovor bylo vyhrazeno 30 minut.

## Plán osobního rozvoje

Po skončení rozhovoru účastníci obdrželi plán osobního rozvoje, na kterém mohli pracovat do 15. dubna. V přípravné fázi plánu osobního rozvoje tedy došlo ke specifikaci potřeby každého účastníka včetně požadovaného cíle a návrhu realizace kreativního rozvoje. Struktura osobního plánu byla převzata od Pavlici a kol. (2010) a je zobrazena v tabulce 4.

Tab. 4 Struktura plánu osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje	
<b>Vyjádřete své záměry</b>	Oblasti, na které bych se chtěl(a) zaměřit
<b>Popište současnou situaci ve vybraných oblastech</b>	Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou výsledky? S čím jsem spokojen(á)? S čím jsem nespokojen(á)? Proč?
<b>Vyjádřete svůj cíl</b>	Jak by situace vypadala v „ideálním světě“? Jak by to vypadalo, kdybych udělal(a) danou změnu? Co bych měl(a) dělat více než dosud? Co naopak méně?
<b>Načrtněte si plán</b>	Jak dosáhnout zamýšlených změn? Jaké nové postupy bych chtěl(a) vyzkoušet? Co konkrétně udělám? Kdy?

Zdroj: (Pavlica, a kol., 2010 str. 11)

## 4.2 Plány osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management

Aby došlo k rozvoji člověka, předpokladem k úspěšnému výsledku je nutné sestavit si plán osobního rozvoje. Deset oslovených respondentů připravilo svůj plán osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management. Jedná se o plány budoucích manažerů. Tyto plány jsou dále zobrazeny a komentovány.

Tab. 5 Plán osobního rozvoje I

Plán osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management	
<b>Vyjádřete své záměry</b>	<p style="text-align: center;"><b>Oblasti, na které bych se chtěl(a) zaměřit:</b></p> <p>Jako člen „mladé generace“, od které se očekává otevřenost a zapojování tvůrčího myšlení, se v této kompetenci chci zaměřit na správné využívání všech možností a přístupů k získání informací pro řešení problémů, které 21. století nabízí. Ve své kariéře chci přinášet originální a efektivní řešení, myslet tzv. „out of the box“ a nenechat se omezovat imaginárními hranicemi. V řešení problémů být vždy přístupný a upřímný. S tím také souvisí čistota mysli a správné myšlenky (meditace např.).</p> <p>Nástroje, které bych se chtěl naučit (lépe) používat jsou hlavně diagramy, myšlenkové mapy a kontra-faktuální myšlení.</p>
<b>Popište současnou situaci ve vybraných oblastech</b>	<p style="text-align: center;"><b>Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou výsledky? S čím jsem spokojen(á)? S čím jsem nespokojen(á)? Proč?</b></p> <p>Aktuálně se jedná především o četbu knih, článků a rozhovorů a rozšiřování znalostí v mnoha nesouvisejících tématech a pohledech. Pomáhá mi to k nadhledu a znalosti odlišných přístupů, které je možné aplikovat na jiné problémy. Stejný výsledek mají i nejrůznější odborné semináře a workshopy, na kterých rozvíjím sebe, své myšlení a znalosti. Zároveň poznávám nové lidi.</p> <p>Skvělý přínos vidím ve vytváření myšlenkových map a ostatních vizualizačních metod (aktuálně k učení). Vizualizace mi přijde jako nejlepší metoda k vyjádření komplexity problému a zároveň k učení. A také to stimuluje tvůrčí myšlení.</p> <p>Nejsem spokojen s tím, jak přijímám názory ostatních a chtěl bych pracovat na svých předsudcích.</p>
<b>Vyjádřete svůj cíl</b>	<p style="text-align: center;"><b>Jak by situace vypadala v „ideálním světě“? Jak by to vypadalo, kdybych udělal(a) danou změnu? Co bych měl(a) dělat více než dosud? Co naopak méně?</b></p> <p>V ideálním světě by nebyly žádné problémy k řešení.</p> <p>V ideálním světě by také všichni měli stejné (kompletní) znalosti. To samozřejmě neplatí a je proto důležité aplikovat a vymýšlet nové způsoby přístupu k řešení problémů (vizualizace, simulace, případové studie).</p> <p>Mým cílem je dál se dostávat k řešení nejrůznějších problémů, abych získával zkušenosti a nové poznatky, aplikovatelné v dalších případech. Chci rozvíjet svoje divergentní myšlení pomocí dostupných nástrojů se zaměřením na myšlenkové mapy a vizualizaci. Chci pokračovat v myšlení „za hranice“, vytvářet si nadhled a široké spektrum znalostí a zkušeností. Chci začít s pokročilejší meditací, abych i v této turbulentní době udržoval svou mysl čistou a volnou.</p>
<b>Načrtněte si plán</b>	<p style="text-align: center;"><b>Jak dosáhnout zamýšlených změn? Jaké nové postupy bych chtěl(a) vyzkoušet? Co konkrétně udělám? Kdy?</b></p> <p>Navštívím alespoň dva workshopy nebo online semináře měsíčně. Obsah a výstupy ze seminářů budu vizuálně zpracovávat, abych si mohl zpětně osvěžit téma a zároveň abych stimuloval svou kreativitu. Budu postupně navyšovat týdenní čas strávený meditací. Přečtu minimálně jednu knihu měsíčně. Budu se více angažovat v nových projektech a rozvíjet své dovednosti.</p> <p>Problémy budu vnímat jako možnost se něco naučit, jako možnost se rozvíjet, a proto se budu aktivně podílet na jejich řešení. Budu se zajímat i o témata mimo „můj okruh“. Budu nadále praktikovat digitální detox (alespoň jeden den bez všech online kontaktů).</p>

Tabulka 5 obsahuje plán osobního rozvoje prvního respondenta. Jedná se o člověka, který se ve svém volném čase věnuje četbě článků a knih zabývajících se

různými tématy, které mu pomáhají získat nové pohledy. Své znalosti dále prohlubuje návštěvou různých odborných seminářů. Během studia využívá tvorbu myšlenkových map, které mu pomáhají vidět komplexitu dané věci. Velký problém shledává v předsudcích vůči jiným osobám včetně přijímání jejich názorů. Aby docílil zlepšení v oblastech vizualizace a myšlení mimo své hranice, zahrnul do svého návrhu návštěvu kreativního workshopu alespoň dvakrát do měsíce. Poznatky z těchto akcí by pak rád vizuálně zpracovával. V neposlední řadě by se rád zaměřil na meditaci a angažovanost v nových projektech. Díky těmto projektům by opět získal nové pohledy a přístupy.

Tab. 6 Plán osobního rozvoje II

<b>Plán osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management</b>	
<b>Vyjádřete své záměry</b>	<b>Oblasti, na které bych se chtěl zaměřit:</b>
	Považuji se za kreativního člověka, nicméně bych chtěla zapojit více kreativity do profesního života.
<b>Popište současnou situaci ve vybraných oblastech</b>	<p><b>Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou výsledky? S čím jsem spokojen? S čím jsem nespokojen? Proč?</b></p> <p>Ve svém volném čase se věnuji gymnastickému aerobiku a vymyslím závodní sestavy nejen pro děti, ale i pro juniorské a seniorské kategorie. V tomto ohledu si myslím, že jsem úspěšná. K vymyšlení této sestavy je potřeba využít kreativity a představitost – jak se člověk bude pohybovat, jaké prvky bude sestava obsahovat, nastříhat hudbu apod.</p> <p>V profesním životě však nejsem schopná tolik kreativity využívat. Nevím, jestli je to tím, že se tvůrčí činnosti věnuji ve volném čase, a proto se při práci spíše soustředím na rychlost, přesnost a pravidla nebo je to jen o tom, že kreativitu neumím v práci zapojit.</p>
<b>Vyjádřete svůj cíl</b>	<p><b>Jak by situace vypadala v „ideálním světě“? Jak by to vypadalo, kdybych udělal danou změnu? Co bych měl dělat více než dosud? Co naopak méně?</b></p> <p>V ideálním světě bych měla volnou ruku si práci, činnosti, problémy a situace řešit po svém, a ne v souladu se směrnicemi a požadavky kolektivu, respektive se nenechala omezovat kolektivem, který kolikrát ode mne požaduje konkrétní výstup a nedostávám tak prostor k novým přístupům řešení.</p>
<b>Načrtněte si plán</b>	<p><b>Jak dosáhnout zamýšlených změn? Jaké nové postupy bych chtěl vyzkoušet? Co konkrétně udělám? Kdy?</b></p> <p>Chci kreativní prostředí v práci. Aby se kreativita a tvořivost podporovala napříč celou firmou. K tomu by mohly dopomoci kreativní seminář pro mě a kolegy v práci.</p> <p>Dále si své úkoly, které si mohu řídit sama, pojmu po svém, tedy budu využívat například různých smartartů, barevných tabulek, myšlenkové mapy.</p> <p>Více se zaměřit na sebe samou – relaxace v podobě meditace, vykreslování mandal apod.</p>

V tabulce 6 je popsán plán osobního rozvoje již pracující respondentky. Respondentka se považuje za tvůrčího člověka, nicméně si je vědoma potenciálu kreativity v profesním životě. Svůj nedostatek shledává především v tom, že v práci upřednostňuje rychlost a pravidla namísto nových nápadů a řešení. Ve svém návrhu, jak docílit kreativního prostředí v práci, uvedla návštěvu kreativního semináře spolu s kolegy, který by tvůrčí atmosféru mohl podpořit. Ráda by se taktéž zaměřila na sebe samotnou, a to především prostřednictvím meditace či vykreslování mandal.

Tab. 7 Plán osobního rozvoje III

<b>Plán osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management</b>	
<b>Vyjádřete své záměry</b>	<b>Oblasti, na které bych se chtěl(a) zaměřit:</b> Schopnost nacházet neotřelá řešení problémů a schopnost rozvíjet nápady jiných.
<b>Popište současnou situaci ve vybraných oblastech</b>	<b>Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou výsledky? S čím jsem spokojen(á)? S čím jsem nespokojen(á)? Proč?</b> V současné době trénuji divergentní myšlení při některých předmětech v rámci studia, především při týmové spolupráci. Zjišťuji, že se mi často nedaří přijít s novým řešením. Domnívám se, že mi jde lépe rozvést nápady, se kterými přijdou jiní, ale i v této oblasti bych se chtěla zlepšit. Myslím, že mnohem lepší jsem v oblasti kreativního psaní (jsem schopná vyjádřit věci neotřelým způsobem).
<b>Vyjádřete svůj cíl</b>	<b>Jak by situace vypadala v „ideálním světě“? Jak by to vypadalo, kdybich udělal(a) danou změnu? Co bych měl(a) dělat více než dosud? Co naopak méně?</b> Pokud by se mi podařilo zlepšit se v obou výše zmíněných oblastech, myslím, že bych byla hodnotnějším členem jakéhokoliv týmu, neboť bych byla schopná přicházet s inovativními řešeními daných problémů a také bych dokázala rozvíjet nápady, se kterými přijdou jiní. Celkově bych se mohla při řešení úkolů více angažovat.
<b>Načrtněte si plán</b>	<b>Jak dosáhnout zamýšlených změn? Jaké nové postupy bych chtěl(a) vyzkoušet? Co konkrétně udělám? Kdy?</b> Přečtu si něco o kreativním a inovačním managementu, dále se seznámím se s technikami procvičování divergentního myšlení. Poté se budu sama cvičit a aplikuji nacvičené postupy na úlohy, se kterými se v rámci studia setkám.

V tabulce 7 je zobrazen plán osobního rozvoje čerstvé absolventky bakalářského studia. Svůj potenciál shledává v hledání nových řešení a rozvíjení nápadů svého okolí. V současné chvíli si je vědoma toho, že ve většině případů není schopna nalézt netradiční způsob řešení. Naopak ve tvůrčím psaní vidí svou silnou stránku, protože je schopná popsat a vyjádřit věci neotřelým způsobem. Aby dosáhla změn,

navrhla ve svém plánu využívání technik, které podporují divergentní myšlení, které pak využije především během svého studia v magisterském stupni studia.

Tab. 8 Plán osobního rozvoje IV

<b>Plán osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management</b>	
<b>Vyjádřete své záměry</b>	<b>Oblasti, na které bych se chtěl(a) zaměřit:</b> Chtěla bych se zaměřit na rozvoj divergentního myšlení, a to především pak v profesním životě.
<b>Popište současnou situaci ve vybraných oblastech</b>	<b>Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou výsledky? S čím jsem spokojen(á)? S čím jsem nespokojen(á)? Proč?</b> V současné chvíli hledám nejjednodušší a nejrychlejší řešení problému. Mou bariérou je to, že nechci vidět daný problém z různých hledisek, neboť hledat alternativy je časově náročnější. Spokojená jsem s tím, že když už si dám práci s tím nalézt jiné nové řešení, nemám strach z toho, že selžu a že tím příliš riskuji, naopak si za tím stojím.
<b>Vyjádřete svůj cíl</b>	<b>Jak by situace vypadala v „ideálním světě“? Jak by to vypadalo, kdybych udělal(a) danou změnu? Co bych měl(a) dělat více než dosud? Co naopak méně?</b> V ideálním světě bych opakující se řešení situací/problémů řešila jiným způsobem. Navíc bych se nesnažila jít cestou nejmenšího odporu, ale naopak jít „těžkostem a novostem“ naproti. V ideálním světě by tedy divergentní myšlení převažovalo nad tím konvergentním.
<b>Načrtněte si plán</b>	<b>Jak dosáhnout zamýšlených změn? Jaké nové postupy bych chtěl(a) vyzkoušet? Co konkrétně udělám? Kdy?</b> Ráda bych si více načetla o kreativitě a její aplikaci v životě. Konkrétně pak detailně o divergentním myšlení. Chci začít více nabourávat pravidla, díky nimž jsem při řešení „svazována“. Pomoc by mohla účast na workshopu, který kreativitu podporuje a rozvíjí. V neposlední řadě zkusit aplikovat divergentní řešení během své práce.

V tabulce 8 je popsán plán osobního rozvoje další respondentky, která by se ráda zaměřila na využívání divergentního myšlení v profesním životě. V současné chvíli upřednostňuje nejjednodušší a nejrychlejší řešení problémů. Cílem respondentky je hledat nové přístupy řešení při opakujících se situacích za využití divergentního myšlení. Ve svém návrhu, jak docílit tíženého cíle, uvedla prohloubení znalostí o divergentním myšlení a jeho aplikace v práci. Dále by ráda nabourávala pravidla a navštívila workshop, který rozvíjí kreativitu.

Tab. 9 Plán osobního rozvoje V

Plán osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management	
<b>Vyjádřete své záměry</b>	<b>Oblasti, na které bych se chtěl(a) zaměřit:</b> Nechat po sobě stopu ve smyslu být významnou osobností. Nechci být jako ostatní a prožít obyčejný život, zatímco můžu přenechat po sobě svoje myšlenky, ideje a další věci, které by mohly být pro ostatní užitečné. Dalším mým záměrem je neustále se měnit k lepšímu.
<b>Popište současnou situaci ve vybraných oblastech</b>	<b>Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou výsledky? S čím jsem spokojen(á)? S čím jsem nespokojen(á)? Proč?</b> V rámci akademického života měním obory studia, zajímám se o více oborů zároveň. Mám v plánu kompletně změnit obor studia po ukončení současného finančního oboru, a to na psychologii, pedagogiku a v určité míře mě zajímá politologie a právo. Taktéž se zabývám výzkumnou činností, v rámci které zkoumám motivaci cizinců k integraci do České republiky. V rámci pracovního života postupuji více méně stejně: zkusím různé oblasti od úklidu, hlídání dětí do finančního controllingu. V soukromém životě se neustále vyvíjím jak z hlediska rozvoje osobnosti, tak i z hlediska inteligence. Ve volném čase se snažím střídát myšlenkovou a kreativní práci, například, jeden den čtení, druhý den kreslení, vytváření či pečení. Kromě jiného se také zabývám dobrovolnickou aktivitou, v rámci které pomáhám cizincům se zapojovat do české společnosti. Ve všech sférách svého života se snažím projevovat určitou míru kreativity. Při výuce se snažím najít svůj vlastní unikátní způsob či metodu pochopení problematiky, který následně ukazuji spolužákům. V práci neustále hledám způsoby, jak zlepšit pracovní podmínky a pracovní procesy. V soukromém životě se snažím myslet kreativně a prohlubovat úroveň kreativity přes vytváření, cestování či jiné aktivity. Co se týká výsledků mých záměrů, hodnotím je pozitivně: v rámci zanechání stopy z mého úhlu pohledu je důležité neustále se rozvíjet a zkoušet různé oblasti. S těmito výsledky jsem nad míru spokojená. Avšak nejsem spokojená s rychlostí dosažení svých záměrů a taktéž s problémem najít svoji „ideální“ oblast, pokud taková existuje.
<b>Vyjádřete svůj cíl</b>	<b>Jak by situace vypadala v „ideálním světě“? Jak by to vypadalo, kdybych udělal(a) danou změnu? Co bych měl(a) dělat více než dosud? Co naopak méně?</b> V „ideálním světě“ mají moje činy a moje aktivity patrný výsledek pro společnost jako celek. Přála bych si, aby většina věcí, které ve svém životě dělám, přinášely užitek nejen pro mě, ale i pro moje okolí a taktéž mimo něj. Jinými slovy chci, aby všechno mělo svůj smysl. Pro to, aby „ideální situace“ nastala, je potřeba věnovat svůj čas smysluplným aktivitám. Kdybych se soustředila na jednu určitou aktivitu či oblast svého života, mohla by být situace mnohem lepší, a to z důvodu mého většího zájmu a většího zaujetí pro jednu oblast. To znamená, že bych v současné době měla věnovat více času jedné vybrané oblasti či správně vybírat priority. Naopak bych se měla méně soustředit na věci, které nemají „přidanou hodnotu“ či ji nepřinesou v budoucnu.
<b>Načrtněte si plán</b>	<b>Jak dosáhnout zamýšlených změn? Jaké nové postupy bych chtěl(a) vyzkoušet? Co konkrétně udělám? Kdy?</b> Prvním bodem plánu pro mě je větší soustředění na významné věci. Mohla bych toho dosáhnout způsobem, kdybych si svůj život rozdělila dle týdnů či dnů kdy se věnuji pouze jedné oblasti. Dalším způsobem je větší propojení všech oblastí mého života. Například, bych mohla pracovat v neziskovém sektoru, kde v současné době trávím hodně času. Dalším způsobem je možnost práce ve dvou různých oblastech zároveň. V budoucnu plánuji přednášet na VŠ v oboru HR a zároveň pracovat ve Financích (Audit či Consulting). Druhým bodem pro mě je větší propojení všech oblastí za účelem dosažení vyššího cíle. Věřím, že propojování nesouvislých oblastí či věcí může přinést unikátní výsledek a v budoucnu přispět nejen mě, ale i ostatním. Třetím bodem, který v současné době již plním, je sdílení vlastních zkušeností s ostatními lidmi za účelem zjednodušení života lidí či pomoci jim. Věřím, že zkušenost je mnohem lepší než hromada návodů. Ráda bych zkusila nové způsoby studia, práce a života. V současné době v plné míře zkouším nové způsoby studia, v budoucnu chci zkusit nové způsoby práce (jiná firma, jiná oblast). V osobním životě preferuji si zkusit nové postoje k životu jako celku (minimalismus apod.)



V tabulce 9 je poskytnut popis plánu osobního rozvoje studující respondentky. Ráda by ve svém životě dokázala něco, co může nadále pomáhat dalším generacím. Jedná se o člověka, který se nebojí poznat různé obory studia i práce, aby se osobnostně neustále rozvíjela. Jakožto cizinka studující a pracující v České republice se zabývá motivací ostatních cizinců integrovat se v této zemi. Kreativita v jejím životě má své místo, protože ráda něco vytváří a kreslí. Respondentka zapojuje kreativitu do všech sfér svého života, s čímž je velmi spokojená. Problém shledává v tom, že doposud nenašla oblast práce, ve které by ráda setrvala. Jejím cílem je začít se soustředit více na jednu oblast, která přináší hodnotu nejen jí, ale i širšímu okolí. Ve svém plánu navrhla jako možné řešení propojovat nesouvislé oblasti a věci, které mohou přinést jedinečný výsledky. Další možností je zkoušet nové přístupy řešení ve studiu, práci a osobním životě.

Tab. 10 Plán osobního rozvoje VI

Plán osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management	
<b>Vyjádřete své záměry</b>	<b>Oblasti, na které bych se chtěl(a) zaměřit:</b>
	<p>Vedení lidí a delegování úkolů                      Timemanagement                      Nové přístupy při řešení konfliktů</p>
<b>Popište současnou situaci ve vybraných oblastech</b>	<p style="text-align: center;"><b>Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou výsledky? S čím jsem spokojen(á)? S čím jsem nespokojen(á)? Proč?</b></p> <p><b><u>Vedení lidí a delegování úkolů</u></b>                      v současné době nemám podřízené, které bych mohla aktivně vést, nicméně ráda bych se naučila správnému vedení lidí z důvodu možného karierního růstu. Snažím se delegovat vybranou práci alespoň na praktikanty, které máme na oddělení. Jsem spokojená, pokud se mi podaří úkol správně vysvětlit. Problém mám naopak s předsudky práci na někoho delegovat, protože si myslím, že úkol zvládnou sama lépe a rychleji.</p> <p><b><u>Timemanagement</u></b>                      často přijde hodně úkolů najednou a je nutné si stanovit priority, které úkoly počkají a které naopak je nutné udělat co nejdříve. V současné době mi tyto priority pomáhají stanovovat zkušenější kolegové nebo nadřízená, protože nejsem schopná je stanovit sama. Neumím si stanovit priority a převážně v osobním životě mám problém pracovat na povinnostech včas.</p> <p><b><u>Nové přístupy při řešení konfliktů</u></b>                      Jako zaměstnanec personalistiky řeším konflikty mezi pracovníky či nadřízeným a podřízeným – v tomto případě ale postupuji dle stanovených pravidel a norem. Jsem spokojená s tím, že ve většině případů je konflikt vyřešen k oboustranné spokojenosti. Nespokojená jsem s tím, že se snažím všechny konflikty „škatulkovat“ tak, aby zapadly do pravidel pro řešení konfliktů</p>
<b>Vyjádřete svůj cíl</b>	<p style="text-align: center;"><b>Jak by situace vypadala v „ideálním světě“? Jak by to vypadalo, kdybych udělal(a) danou změnu? Co bych měl(a) dělat více než dosud? Co naopak méně?</b></p> <p><b><u>Vedení lidí a delegování úkolů</u></b>                      Nemám předsudky pro delegování úkolů a pro svůj budoucí rozvoj vedu podřízené tak, že jsem spokojená já, můj tým pracovníků a jako celek dosahujeme požadovaných výsledků</p> <p><b><u>Timemanagement</u></b>                      sama si stanovit priority a posloupnost úkolů, nesnažit se stihnout vše najednou, umět rozdělit důležité od toho méně důležitého a umět si rozplánovat zadané činnosti. Dále umět odmítat méně důležité úkoly a např. je delegovat.</p> <p><b><u>Řešení konfliktů</u></b>                      konflikty řeším tak, aby řešení vyhovovalo všem zúčastněným stranám, a nejsem svazována pravidly a nemám strach použít nový jiný přístup, který nezapadá do předepsaných norem.</p>
<b>Načrtněte si plán</b>	<p style="text-align: center;"><b>Jak dosáhnout zamýšlených změn? Jaké nové postupy bych chtěl(a) vyzkoušet? Co konkrétně udělám? Kdy?</b></p> <p><b><u>Vedení lidí a delegování úkolů</u></b>                      Chci motivovat budoucí podřízené k lepším výkonům a zúčastnit se kurzů – vedení lidí, kreativita, zkušenosti z praxe.                      Chci zkusit vést např. 1 praktikanta – rozdělení úkolů, delegování, motivace, pracovat s ním dlouhodobě, dělat společně, nechat mu nahlédnout do mé každodenní práce (stínování).</p> <p><b><u>Timemanagement</u></b>                      udělám si měsíční plán a zkusím si stanovit priority na základě deadline a důležitosti úkolů, barevně odliším, použiji symboly – vytvořím si nevšední plán pro plnění úkolů.                      Na každý den si vyhradím min. 2hodinovou rezervu na ad hoc úkoly, které se často objevují a mohly by mi narušit plynulost plánovaných činností.</p> <p><b><u>Řešení konfliktů</u></b>                      přečtu si dostupné články, jak řešit konflikty jiným způsobem, navštívím workshop, který rozvíjí kreativitu a podporuje lidi v nových přístupech.                      Jít za hranice stanovených pravidel, nebát se překážek a zažitých stereotypů</p>

Tabulka 10 pojednává o plánu osobního rozvoje již pracující respondentky. Z plánu osobního rozvoje je patrné, že se jedná o pracovníci personálního oddělení. V současné chvíli má problém s delegováním práce, timemanagementem a řešením konfliktů. Pro účely této práce je věnována pozornost řešení konfliktů. Největší problém sledává respondentka při řešení konfliktů mezi zaměstnanci, protože jako zástupce z personálního oddělení tyto konflikty řeší v rámci stanovených pravidel a postupů. Jejím cílem je řešit tyto konflikty novými přístupy, které nemusí být v souladu s pravidly a normami podniku. Jako vhodnou formu řešení navrhla přečtení odborných článků zabývajících se tímto tématem a návštěvu workshopu, který rozvíjí a podporuje nové přístupy řešení, tedy tvořivost. Ráda by tak začala nabourávat pravidla a „překračovala“ případné překážky.

Tab. 11 Plán osobního rozvoje VII

<b>Plán osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management</b>	
<b>Vyjádřete své záměry</b>	<b>Oblasti, na které bych se chtěl zaměřit:</b> Chtěl bych se zaměřit na používání kreativity v životě. Navíc mám problém s prokrastinací, tudíž bych chtěl vymyslet nějaký nový přístup, jak se k povinnostem „dokopat“. Ať už jiné nastavení mysli nebo zpracování kreativního TO DO listu.
<b>Popište současnou situaci ve vybraných oblastech</b>	<b>Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou výsledky? S čím jsem spokojen? S čím jsem nespokojen? Proč?</b> Jsem člověk, který při řešení situací a problému jde spíše logickou cestou, neboť já k řešení potřebuji jasné a pádné argumenty. Co se týká prokrastinace, snažím se obvykle si připravit TO DO list do excelu, ale zpravidla mi to vydrží pár dní nebo mě přinutí deadline. Jsem spokojený s tím, že umím řešit problémy a nenadále situace a jsem schopen brát ohled i na názory okolí, kterého se situace či problém týká, ačkoliv se zpravidla rozhodnu dle sebe. Nejsem spokojený s tím, že nejsem ochoten „ztrácet“ čas s hledáním inovačních řešení, i když to ve výsledku může vést k mnohem lepšímu řešení, které bude vyhovovat jak mně, tak okolí.
<b>Vyjádřete svůj cíl</b>	<b>Jak by situace vypadala v „ideálním světě“? Jak by to vypadalo, kdybych udělal danou změnu? Co bych měl dělat více než dosud? Co naopak méně?</b> V ideálním světě bych se na daný problém dokázal dívat z různých pohledů, našel různá možná řešení a v závěru bych se rozhodl pro to nejlepší. V ideálním světě bych taktéž nechtěl mít vyřešeno teď hned – proto rád využívám logickou cestu při řešení problému. V ideálním světě bych překračoval bariéry „standardního“ řešení a zkoušel zakomponovat kreativitu do běžného života. V ideálním světě by pro mne prokrastinace neexistovala.
<b>Načrtněte si plán</b>	<b>Jak dosáhnout zamýšlených změn? Jaké nové postupy bych chtěl vyzkoušet? Co konkrétně udělám? Kdy?</b> Chtěl bych kvůli nastavení mysli zkusit meditovat, protože toto jsem již chvíli praktikoval a byl jsem s tím spokojený. Rozhodně musím nabourávat pravidla, a to nejen v profesním, ale i osobním životě. Rozvíjet sebe v kreativě – čtení článků, sestavení kreativního TO DO listu včetně odměn za splněné úkoly, návštěva workshopu Přijímat názory a nápady ostatních, které bych pak sám rozvíjel dál.

O plánu osobního rozvoje dalšího respondenta informuje tabulka 11. Respondent je stále student, který si však již vyzkoušel práci na plný úvazek. Svůj nedostatek sledává v prokrastinaci a nedostatku používání kreativity ve svém životě. Při řešení situací a problému postupuje logicky, přičemž využívá pádné argumenty. Cílem respondenta je zkusit zapojit tvořivost do řešení problémů a pokusit se vidět problém

z více úhlů, což umožní komplexní pohled na daný problém. Dalším cílem je odstranit ze svého života prokrastinaci. Do svého návrhu řešení respondent uvedl jiné nastavení mysli, kterého docílí prostřednictvím meditace. Dále chce nabourávat pravidla a rozvíjet sám sebe v kreativité. Pro rozvoj kreativity využije návštěvu kreativního semináře, čtení odborných článků a kreativní vizualizace seznamu povinností.

Tab. 12 Plán osobního rozvoje VIII

<b>Plán osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management</b>	
<b>Vyjádřete své záměry</b>	<b>Oblasti, na které bych se chtěl(a) zaměřit</b> Rozvoj divergentního myšlení v různých oblastech života, nejen v profesní oblasti. Tzn. rozvoj myšlení od konvergentního k divergentnímu s cílem získání dovednosti kreativního řešení problémů.
<b>Popište současnou situaci ve vybraných oblastech</b>	<b>Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou výsledky? S čím jsem spokojen(á)? S čím jsem nespokojen(á)? Proč?</b> V současné době převládá konvergentní myšlení nad divergentním, tedy většina generovaných řešení je „konzervativního“ charakteru a menšina řešení je kreativní. Spokojený: Schopnost nalezení řešení u většiny problémů (bez zaměření na to, zdali se jedná o konvergentní či divergentní). Nespokojený: Většina nalezených řešení je produktem konvergentního myšlení i přes snahu zlepšit myšlení divergentní.
<b>Vyjádřete svůj cíl</b>	<b>Jak by situace vypadala v „ideálním světě“? Jak by to vypadalo, kdybych udělal(a) danou změnu? Co bych měl(a) dělat více než dosud? Co naopak méně?</b> Ideálně by divergentní myšlení převládalo nad konvergentním. Nebylo by však ideální, pokud by jeden ze způsobů myšlení byl zcela eliminován. Pokud by se podařilo přeměnit způsoby myšlení, bylo by možné nalézt více řešení, které by byly produktem „Thinking outside the box“ a které by mohly originálním způsobem řešit nejen pracovní ale i všední problémy v životě. K tomu by bylo nutné více sledovat a učit se od těch, kteří divergentní ovládají (pedagogové, řečníci, inspirace z internetu, ...).
<b>Načrtněte si plán</b>	<b>Jak dosáhnout zamýšlených změn? Jaké nové postupy bych chtěl(a) vyzkoušet? Co konkrétně udělám? Kdy?</b> Teoretické poznatky z odborné literatury Inspirace od profesionálů, kreativní seminář Vlastní zkoušení změny myšlení a hledání řešení včetně nabourávání pravidel

O dalším plánu osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management poskytuje informace tabulka 12. V tomto případě by se respondent chtěl zaměřit na rozvoj divergentního myšlení, protože v současné chvíli používá převážně myšlení

konvergentní. Respondent je spokojený s tím, že umí nalézt řešení u většiny problémů. Cílem respondenta je více si osvojit divergentní myšlení. Je si však vědom toho, že nemůže používat pouze jeden styl myšlení. Do svého návrhu řešení zahrnul získání teoretických poznatků z odborné literatury, dále by se rád inspiroval od profesionálu a navštívil kreativní workshop. V neposlední řadě chce sám zkusit změnit styl myšlení a nabourávat pravidla.

Tab. 13 Plán osobního rozvoje IX

<b>Plán osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management</b>	
<b>Vyjádřete své záměry</b>	<b>Oblasti, na které bych se chtěl(a) zaměřit</b>
<b>Popište současnou situaci ve vybraných oblastech</b>	<p><b>Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou výsledky? S čím jsem spokojen(á)? S čím jsem nespokojen(á)? Proč?</b></p> <p>Během bakalářského stupně jsem vystudovala finance, a tudíž jsem spíše zaměřena na logické řešení a přístup v určitých situacích.</p> <p>Jsem spokojená s tím, že pak nad danou situací přemýšlím a fantazírui, jak bych jí vyřešila, jak by to v konečném důsledku mohlo změnit výsledek.</p> <p>Nespokojená jsem s tím, že uzdu své fantazie popustím až po situaci, které si víceméně žádala nový přístup. A ačkoliv se dostanu znovu do podobné situace, z důvodu jakého si strachu nejsem schopna aplikovat svůj „fantazijní návrh“, spíše ho nahradím tím standardním řešením.</p>
<b>Vyjádřete svůj cíl</b>	<p><b>Jak by situace vypadala v „ideálním světě“? Jak by to vypadalo, kdybych udělal(a) danou změnu? Co bych měl(a) dělat více než dosud? Co naopak méně?</b></p> <p>V ideálním světě bych se nestyděla, respektive nebála svou fantazii přeměnit v realitu.</p> <p>Když bych přistoupila na tento nový přístup, nikdo by mne nesoudil, a naopak by mne okolí podporovalo.</p> <p>Rozhodně bych více měla důvěřovat své fantazii v reálném životě a méně využívat čísla, tedy logiku, protože ne všechno lze řešit logicky.</p> <p>A nebála bych se překračovat hranice nebo standardy, dle kterých se určité chování očekává.</p>
<b>Načrtněte si plán</b>	<p><b>Jak dosáhnout zamýšlených změn? Jaké nové postupy bych chtěl(a) vyzkoušet? Co konkrétně udělám? Kdy?</b></p> <p>Začít musím u sebe – tedy pochopit, že je v pořádku být jiný, být spokojená sama se sebou. K tomu bych využila jógu a meditaci.</p> <p>Přečíst si něco o fantazii a jak jí podpořit při přeměně na realitu.</p> <p>Kreativní cvičení pro podporu jiného a nezvyklého přístupu, návštěva workshopu rozvíjející kreativitu</p>

V tabulce 13 je zobrazen plán osobního rozvoje další respondentky, která je momentálně studentkou magisterského stupně studia. Tato respondentka,

vzhledem ke studijnímu zaměření, upřednostňuje logické řešení problémů. Z tohoto důvodu by se ráda zaměřila na svou fantazii, kterou by ráda rozvíjela, popřípadě přeměňovala ve skutečnost. Jejím cílem je začít nabourávat pravidla a nebát se předsudků okolí, které by případný nový přístup mohlo odsoudit. Jejím návrhem, jak toho docílit, je návštěva kreativního workshopu, který by pomohl s přeměňováním myšlenek ve skutečnost. Dále by ráda zkusila meditaci a jógu. Tato dvě cvičení by pomohla k pochopení toho, že být odlišný od ostatních, je v pořádku.

Tab. 14 Plán osobního rozvoje X

<b>Plán osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management</b>	
<b>Vyjádřete své záměry</b>	<b>Oblasti, na které bych se chtěl(a) zaměřit:</b> Najít rychlou a jasnou cestu k řešení problémů v práci. Tato cesta však může být jiná a nezvyklá.
<b>Popište současnou situaci ve vybraných oblastech</b>	<b>Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou výsledky? S čím jsem spokojen(á)? S čím jsem nespokojen(á)? Proč?</b> Zmatkové až chaotické řešení problému, přeskakování z jedné věci na druhou, multitasking při řešení problémů. Nesoustředění se na jednu věc pořádně.
<b>Vyjádřete svůj cíl</b>	<b>Jak by situace vypadala v „ideálním světě“? Jak by to vypadalo, kdybych udělal(a) danou změnu? Co bych měl(a) dělat více než dosud? Co naopak méně?</b> Soustředit se pouze na jeden problém, řešit ho spíše do hloubky než povrchově. Řešit problémy co nejdříve a neodkládat je.
<b>Načrtněte si plán</b>	<b>Jak dosáhnout zamýšlených změn? Jaké nové postupy bych chtěl(a) vyzkoušet? Co konkrétně udělám? Kdy?</b> Absolvovat seminář kreativního myšlení Absolvovat školení timemanagenet Rozvrhnout si práci do časového harmonogramu Netahat si práci domů

V tabulce 14 je zobrazen plán osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management poslední respondentky. Oblast, na kterou by se respondentka chtěla zaměřit, zahrnuje hledání rychlé, jasné a netradiční cesty při řešení problému. Hlavní nedostatek shledává v tom, že většinou řeší více problémů najednou, a tudíž se každému z nich nevěnuje do hloubky. Ve svém návrhu respondentka uvedla účast na kreativním semináři, který by jí pomohl při hledání netradičních cest při řešení problémů. Dále by ráda absolvovala školení timemanagementu.

Výše byly popsány individuální plány osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management všech deseti respondentů. Facilitovanou diskusí s respondenty došlo k vymezení činností, které pomohou naplnit jejich stanovené cíle. Pojmu facilitace bude věnována podrobněji kapitola 5.3. Vybrané činnosti jsou zobrazeny v tabulce 15.

**Tab. 15 Činnosti pro rozvoj kreativity**

<b>Činnost</b>	<b>Četnost</b>
Návštěva kreativního workshopu	8
Nově přistupovat k řešení problémů / využívat divergentní myšlení	6
Nabourávat pravidla	5
Meditovat	4
Vizualizovat problémy, činnosti	4

Pro rozvoj kreativity shledává 8 respondentů jako vhodné navštívit workshop, který pomáhá rozvíjet tvůrčí činnost. Dále 6 respondentů navrholo, že pro rozvoj kreativity by chtěli přistupovat k řešení problému jiným způsobem než doposud. S tímto je spjata využívání divergentního myšlení. Polovina zúčastněných uvedla, že další činností, jak sebe rozvíjet, je nabourávání pravidel. 4 z 10 budoucích manažerů a manažerek uvedlo, že by rádi začali s meditací, která je vhodná nejen pro relaxaci, ale i k jinému nastavení myšlení. Poslední činností, která se vyskytovala u 4 respondentů, je vizualizace problémů nebo činností.

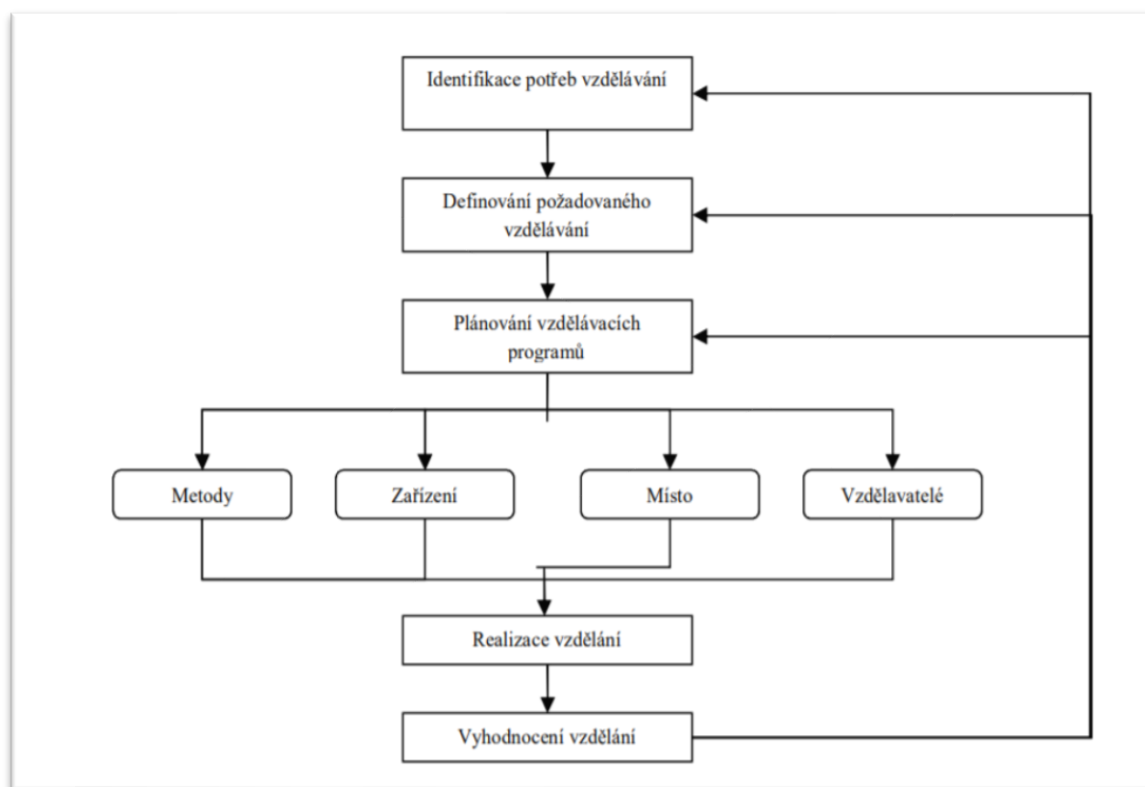


## 5 Návrh rozvojové akce

Tato kapitola se věnuje návrhu rozvojové akce, která se zaměřuje na tvořivost a nové přístupy k řešení problémů. Tato akce je navržena na základě předchozích plánů osobního rozvoje 10 budoucích manažerů a vybraných činností uvedených v tabulce 15. Součástí této kapitoly je definice pojmů moderace a facilitace, které jsou nezbytné pro zvolenou metodu vzdělávací akce.

### 5.1 Proces rozvojové akce

Vhodné a úspěšné realizaci rozvojové akce předchází proces plánování. Tento proces se skládá z několika nezbytných kroků, které napomáhají k dosažení požadovaného cíle. Tyto kroky procesu jsou uvedeny na obrázku 4.



Zdroj: (Pechová, 2013 str. 58)

Obr. 4 Proces plánovaného vzdělávání

Do **identifikace potřeb vzdělávání** lze zahrnout analýzu potřeb podniku, týmu či jednotlivců k získání nových dovedností a znalostí. **Definice požadovaného vzdělávání** obsahuje specifikaci dovedností a znalostí, které je potřeba se naučit. Do **plánování vzdělávacích programů** patří metody, které jsou vhodné pro

vzdělávání, zařízení potřebné pro rozvojovou či vzdělávací akci, místo konání a vzdělavatelé, kteří jsou zodpovědní za vedení akce. Po naplánování nastává **realizace vzdělávání**, po níž následuje **vyhodnocení vzdělávání** (Pechová, 2013).

Pro účely této práce byla identifikována potřeba rozvoje kreativity u vybraných budoucích manažerů a manažerek. Na základě plánů osobního rozvoje je nutné rozvíjet aktivní tvořivost, nacházet nové a originální vztahy a souvislosti či schopnost inovace. Workshop byl shledán jako vhodná vzdělávací akce pro rozvoj kreativity. Tento vzdělávací seminář zdůrazňuje interakci a výměnu informací mezi malým počtem účastníků. V rámci workshopu lidé pracují na tvůrčím projektu. Výhody a nevýhody této vzdělávací akce byly diskutovány v kapitole 2.3.2. V tabulce 16 jsou popsány prvky realizace rozvojové akce.

**Tab. 16 Prvky realizace workshopu**

<b>Prvek</b>	<b>Popis</b>
<b>Metody</b>	diskuse, rolové hry, coaching, counselling
<b>Zařízení</b>	dataprojektor, flip chart, tabule, moderační a výukový materiál
<b>Místo</b>	ŠKODA AUTO Vysoká škola, Na Karmeli 1457, Mladá Boleslav budova A, učebna A114
<b>Vzdělavatelé</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D. Bc. Zuzana Fejglová

Vhodnými metodami pro workshop byly zvoleny rolové hry, při kterých budou účastníci pracovat ve skupinách a řešit daný úkol. Součástí workshopu bude také diskuse, do které se budou účastníci zapojovat. Diskuse bude řízena facilitátorem. Facilitátor bude účastníky koučovat a counsellovat. Definice pojmů coaching a counselling včetně výhod a nevýhod těchto metod vzdělávání byly probírány v kapitole 3.2.2. Pro kreativní workshop je nutné mít k dispozici dataprojektor, tabuli a flip charty. Prostřednictvím tohoto zařízení budou prezentovány potřebné informace, úkoly a jejich řešení. Místo konání workshopu bylo zvoleno v prostorách ŠKODA AUTO Vysoké školy, konkrétně v učebně A114. Tato učebna je vybavena potřebným zařízením. Vzdělavatelem akce bude autorka práce ve spolupráci s Ing.

Janou Pechovou, Ph.D., která má letité zkušenosti s vedením workshopu a výukou kreativního managementu. Vzhledem k současné situaci (COVID-19) je nutné brát v potaz preventivní a bezpečnostní opatření, tudíž je možné absolvovat workshop v méně početné skupině. Předpokládaná doba trvání této akce jsou dvě a půl hodiny. Realizaci a hodnocení rozvojové akce se věnuje kapitola 6. Moderace a facilitace je nutná pro hladký a úspěšný průběh workshopu. Těmito pojmy se zabývají následující kapitoly.

## **5.2 Moderace workshopu**

Moderování je profesionální dovednost, kterou člověk získá na základě zkušeností. Moderace je především o interakci, rozhovorech, skupinové dynamice a vedení diskusí a procesů. Moderátor je člověk, který cílevědomě pečuje o vhodné řešení problému. Na workshopu musí objasňovat význam stanoveného úkolu, vysvětluje stav problému a informuje všechny účastníky. Vede workshop podle stanovené linie a časového harmonogramu. V neposlední řadě oceňuje různá řešení, vyvozuje důsledky a přijímá rozhodnutí skupiny (Bischof, 2003).

Základním kamenem úspěšného moderátora je schopnost zastávat roli nehodnotitele. Moderátor stimuluje myšlenkové a rozhodovací procesy prostřednictvím kladení otázek. Jsou-li otázky pokládány správně, moderátor upoutá pozornost posluchačů a podpoří je. V opačném případě může dojít k řízení celé akce špatným směrem. Prostřednictvím otevřených otázek povzbuzuje účastníky k zamyšlení, podporuje jejich kreativitu a zpochybňuje předsudky a utvrzené názory. Pomocí prohlubujících otázek podporuje odlišné přístupy k řešení problémů, doplňuje detaily a podněcuje účastníky ke konkretizaci vyřčených nápadů a návrhů řešení. Pro rekapitulaci a potvrzení návrhů využívá uzavřených otázek, které zajišťují souhlas celé skupiny a dodávají tak jasnost a pochopení. Dalším důležitým faktorem pro moderaci je aktivní naslouchání. Moderátor musí věnovat mluvčím pozornost a vytvořit tak prostředí pro naslouchání nejen ze strany moderujícího, ale také celé skupiny. Díky tomu se vytvoří otevřená pracovní atmosféra a účastníci se tak budou cítit uvolněně při sdílení svých nápadů (Chadt, a kol., 2015).

Moderátor je zodpovědný za férový a účinný proces, proto musí být nezávislý a nestranný. Musí být schopen koordinovat všechny účastníky tak, aby všichni měli

možnost vyjádřit své názory a byla jim umožněna komunikace s ostatními. Při moderování musí člověk zvládat případné konfliktní situace a stanovovat pravidla celé akce. Existuje mnoho tzv. pravidel pro dobrého moderátora. Moderátor zastává roli tlumočnicka z češtiny do češtiny, tedy snaží se docílit porozumění mezi všemi účastníky. Dále se snaží pochopit cíle a následně je formulovat. Mezi jeho úkoly patří taktéž navrhování programu a průběhu celé akce. Dbá na to, aby dosažený výsledek byl aplikovatelný (Krohe, 2006).

### 5.3 Facilitace

Facilitace ulehčuje proces komunikace, respektive diskuse tak, aby proběhla efektivně a aby všichni zúčastnění diskuse získali to, kvůli čemu se do diskuse zapojili. „*Facilitace je styl vedení komunikace, který je typický facilitátorovými postoji, chováním vůči facilitovaným a způsobem, jakým komunikaci mezi lidmi strukturuje*“ (Bednařík, c2008 str. 8). Cílem facilitátora je vést komunikaci, zapojovat všechny účastníky do diskuse a podporovat je v kreativě a tvůrčímu myšlení tak, aby se dosáhlo požadovaného cíle. Facilitátor řídí skupinové setkání tak, aby participace zúčastněných byla, pokud možno co nejvyšší (Bednařík, c2008).

Facilitátor je nezávislý a nestranný stejně jako moderátor, navíc zodpovídá za to, aby ve skupině nedošlo k živelné komunikaci, protože tím dochází k nižší efektivnosti celé diskuse a následného výsledku řešení. Dbá na to, aby bylo využito potenciálu každého účastníka setkání, a využívá rozdílů ve skupině, protože každý člověk vnímá a myslí jinak než druhý. Je zodpovědný za postup při řešení problémů, který začíná jasným stanovením cíle, který je pro všechny účastníky skupinového setkání jasný a srozumitelný. Dále rozdělí profesní role, jako například časoměřič, zapisovatel nebo rozhodčí. Zodpovědnost nese i za stanovení profesních záležitostí, tedy jaké budou způsoby rozhodování a dle jakých kritérií se bude stanovovat finální rozhodnutí. Zároveň dohlíží na řešení problému v rámci skupiny. Facilitátor se účastní setkání z důvodu toho, aby umožnil všem zúčastněným se plně soustředit na podstatu problému. Facilitátor zastává několik dalších rolí během skupinového setkání. Je **dirigentem**, protože koordinuje zapisovatele, časoměřiče či další pomocníky. Tito lidé, stejně jako sám facilitátor, se soustředí pouze na proces. Dále působí jako **katalyzátor**, protože facilitátor rozhoduje o tom, s jakými pocity a s jakým výsledkem budou účastníci setkání odcházet. Aby se usnadnil proces řešení problému, je k němu potřeba **aktivní chování facilitátora**,

který používá otevřené otázky, které podněcují k tvůrčímu myšlení. Využívá jich ve chvíli, kdy je skupina aktivní a nemůže dojít k tomu, že po položení otevřené otázky dojde k tichu. Prostřednictvím otázek také dochází k ujasnění či souhlasu skupiny s daným návrhem. Využívá-li facilitátor uzavřených otázek, udržuje správný směr diskuse, avšak tyto otázky nevyužívá často, aby nedošlo k pocitu manipulace a výsledku. Aktivní chování taktéž znamená shrnování jednotlivých postupů, návrhů a nápadů, čímž dochází ke snazší orientaci účastníků v procesu. Při shrnování dochází k ohraničení diskuse, protože odděluje jednotlivé projednávané skutečnosti. Potřebuje-li facilitátor stabilizovat komunikaci, využívá instrukcí. Instruováním dochází k připomenutí již stanovených a dohodnutých pravidel. Facilitátor taktéž během aktivního chování používá komentáře, protože ty slouží k tomu, aby byla vytvořena lepší atmosféra. Dále prostřednictvím nich povzbuzuje celou skupinu, případně pomoci nich identifikuje začínající vztahový problém. K tomuto problému může dojít, když je jeden účastník zaskočen výrokiem jiného účastníka. V takovém případě facilitátor reaguje komentářem, který podněcuje k tomu, aby se daným výrokiem zabývala celá skupina a došlo tak k jasnému pochopení. Facilitátor taktéž využívá **reaktivního chování**, kdy reaguje na dění ve skupině. Facilitátor musí být zdrženlivý, protože jeho úkolem je pomáhat skupině nikoliv sobě. Je-li skupina samostatná, není nutný facilitátorův zásah. Facilitátor může využít i tzv. „efekt bumerangu“. Dojde-li k položení otázky směrem k facilitátorovi, který je přesvědčený, že odpověď by měla najít skupina, tuto otázku „vrátí“ zpět směrem ke skupině. Další nezbytnou složkou reaktivního chování je akceptace, protože facilitátor nesmí napadat účastníky a bojovat s nimi. Zároveň zabraňuje i konfliktu mezi účastníky. Je důležité, aby facilitátor i skupina přijala námítky, než aby je vysvětlovali a obhajovali své jednání. Důvodem je to, že pokud dojde k souhlasu, vytváří se ofenzivní a aktivní pozice pro další jednání. Obhajování se a vysvětlování působí jako slabost, nikoliv jak silná zbraň (Plamínek, 2000).

Má-li být facilitace úspěšná, musí facilitátor dodržet několik pravidel. Facilitátor zajišťuje rovnoprávnost ve skupině tak, aby každý člen měl možnost vyjádřit se k dané problematice bez ohledu na pohlaví, věk a postavení. Ačkoliv má facilitátor svou zodpovědnost, kompetence a moc, svým chováním a jednáním tuto zodpovědnost přenáší na účastníky. Účastníci jsou taktéž spoluzodpovědní za celý průběh, obsah a dosažený cíl. Facilitátor využívá nedirektivní styl řízení, tudíž

skupině nic nenařizuje ani sám nerozhoduje o průběhu setkání. Zároveň musí být nastavena logická struktura celého setkání. Facilitátor musí být nestranný stejně jako moderátor. Facilitátor neupřednostňuje názor jednoho účastníka před ostatními a udržuje v diskusi rovnováhu. Facilitátor zároveň nehodnotí názory účastníků (Bednařík, c2008).

Moderace i facilitace jsou dva vhodné způsoby, jak vést různá setkávání lidí. Moderátor spíše stanovuje pravidla a usměrňuje celý proces a skupinu, zatímco facilitátor spíše proces a jednání ulehčuje a podporuje skupinu.

#### **5.4 Obsah kreativního workshopu**

Po určení potřebného zařízení, místa a vzdělavatelů workshopu je nutné sestavit jeho podrobný obsah. Trvání workshopu se předpokládá na dvě a půl hodiny včetně přestávek. Během této doby účastníci absolvují několik cvičení zaměřených na kreativitu.

Facilitátor se představí a zahájí workshop motivačním úvodem: *„Vážené dámy, vážení pánové, děkuji za váš zájem zúčastnit se dnešního kreativního workshopu. Naším dnešním úkolem je se zabavit při plnění různých individuálních a týmových úkolů, které pomáhají rozvíjet kreativitu. Vy, jakožto budoucí vedoucí pracovníci, budete nuceni během každodenních pracovních situacích myslet za své hranice, chcete-li thinking out of the box. Manažer 21. století by měl disponovat tvořivostí a schopností řešit problémy. A proto tu dnes jsme – za využití kreativního myšlení budete překonávat svoje vlastní hranice. Nenechte se zmást, tvořivost není jen o kreslení a manuální zručnosti, naopak se jedná o vynalézavost, originalnost myšlenek a nápadů, které se později mohou přeměnit v inovaci. Při plnění dnešních úkolů se nebojte vyjádřit své názory, nebojte se být blázniví, nebojte se být mimo realitu, protože tady vás nikdo soudit nebude a čím více budeme hranice překračovat, tím více toho vymyslíme a užijeme si zábavu. Jak řekl Pablo Picasso „Vše, co si dokážeme představit, je skutečné.“ Tak pojďme kreativně myslet a tyto myšlenky uskutečňovat.“*

#### **Meditační cvičení pro podporu mozkové aktivity a nabuzení účastníků.**

Po motivačním úvodu následuje meditační cvičení. K tomuto cvičení je potřeba, aby se účastníci postavili a měli kolem sebe dostatek prostoru. Facilitátor je vyzve ke vzpažení rukou, následně k rozpažení a na závěr se účastníci pomalu sklánějí dolů

k nohám. Toto je potřeba zopakovat 3x. Následuje dýchací cvičení k rozprouzení mozkové aktivity. Účastníci stále stojí. Facilitátor vyzve k zavření očí a požádá účastníky o maximální soustředěnost na svůj dech. Po 15 sekundách facilitátor řekne: „*vnímejte vzduch, vnímejte pohyby svého břicha a hrudníku.*“ Po půl minutě facilitátor dodá: „*vnímejte teplotu vzduchu, při vdechování máte pocit svěžesti, při vydechování pocit tepla.*“ Na závěr meditačního cvičení vzdělavatel (facilitátor) požádá účastníky, aby si představili nezapálenou svíčku. Na svíčku se musí účastníci zaměřit a v myslí ji zapálit. Stále mají účastníci zavřené oči a sledují zapálenou svíčku. Facilitátor je vyzve k tomu, aby nechali volně plynout myšlenky. Po 30 sekundách mohou účastníci otevřít oči a vrátit se na svá místa. Celé toto cvičení by mělo trvat maximálně 5 minut.

### **Představení sebe sama**

Tento úkol budou účastníci plnit samostatně, aby se mezi sebou skupina lépe poznala. Každý účastník obdrží flipchartový papír a barevné fixy. Úkolem je představit sebe samu prostřednictvím myšlenkové mapy. Myšlenková mapa by měla využít co nejméně slov a písmen, naopak by měla obsahovat symboly a obrázky. Její zpracování a vzhled záleží na samotných účastnících. Na vypracování sebe prezentace je vyhrazeno 20 minut. Po uplynutí času na vypracování facilitátor jednotlivé flip charty sesbírá a každý z nich přiřadí někomu jinému. Účastníci pak prezentují myšlenkovou mapu někoho jiného a snaží se popsat danou osobu na základě toho, co z myšlenkové mapy vyčtou. V závěru pak dojde na rychlé shrnutí myšlenkové mapy jejím tvůrcem. Časové rozmezí pro prezentace záleží na počtu účastníků, nicméně jednotlivé prezentace by neměly přesáhnout 3 minut.

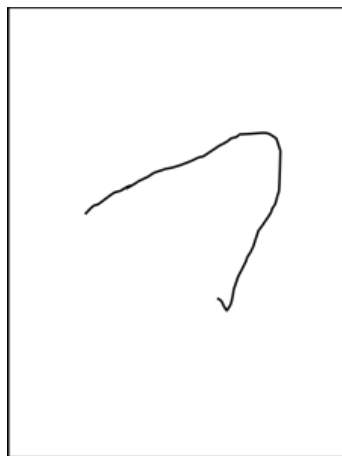
### **Test divergentního myšlení**

Facilitátor vysvětlí rozdíl mezi divergentním a konvergentním myšlením. „*Konvergentní i divergentní myšlení jsou důležitá. Ani jedno myšlení není lepší než to druhé. Aby si jednotlivci dobře vedli v různých úkolech, musí často používat oba přístupy společně. Když člověk čelí problému, musí prozkoumat různé možnosti (divergence). Poté zúží výběr a rozhodne se o „nejlepším“ řešení (konvergenci).* **Konvergentní myšlení se týká vymýšlení určitého zavedeného řešení problému. Hledá odpověď na otázku, na kterou existuje pouze jedno správné řešení.**

Jednotlivé operace na sebe logicky navazují. **Divergentní myšlení** hovoří o zvažování několika řešení určitého problému. Někdy se označuje jako „laterální myšlení“, což je termín připisovaný maltskému psychologovi, lékaři, autorovi a vynálezci Edwardu De Bonovi. Jako jeden z předních autorit v oblasti kreativity navrhl, aby se problémy řešily nepřímými a kreativními strategiemi.“ Vzdělavatel rozdá jednotlivcům papír, na který budou psát své myšlenky. Úkolem je, aby účastníci napsali co nejvíce použití pro jehlu ve dvou minutách. Po uplynutí času na tento test dochází k vyhodnocení a diskusi. Tento test měří odlišné myšlení ve čtyřech kategoriích. První kategorií je **plynulost**, do které lze zařadit počet způsobů využití, které jednotlivec vymyslel. Další kategorií je **originalita**, která zahrnuje neobvyklost těchto využití (např. „vyčištění ovladače jehlou“ je méně obvyklé než „vyšívání“). **Flexibilita** určuje škálu nápadů v různých oblastech a kategoriích a **elaborace** hodnotí vypracování myšlenky do detailu. Skupina může diskutovat o nápadech a originalitě jednotlivých využití. Na tyto činnosti je vyhrazeno 10 minut.

### Test kreativity

Test vychází z Torranceho testu kreativního myšlení. Facilitátor vytvoří skupinky lidí (záleží na počtu účastníků). Každý tým obdrží velký arch papíru, nejlépe flip chart, a několik barevných fixů. Každá skupinka obdrží vytisknutý obrázek 5, který musí nalepit do středu flip chartu. Úkolem je daný obrázek dokreslit a originálně jej pojmenovat. Zde není správné nebo špatné řešení. Cílem je být originální a odlišný od ostatních. Na zpracování tohoto úkolu je 15 minut.



Zdroj: (Marmol, 2013)

**Obr. 5 Torranceho test kreativity**



## Případová studie

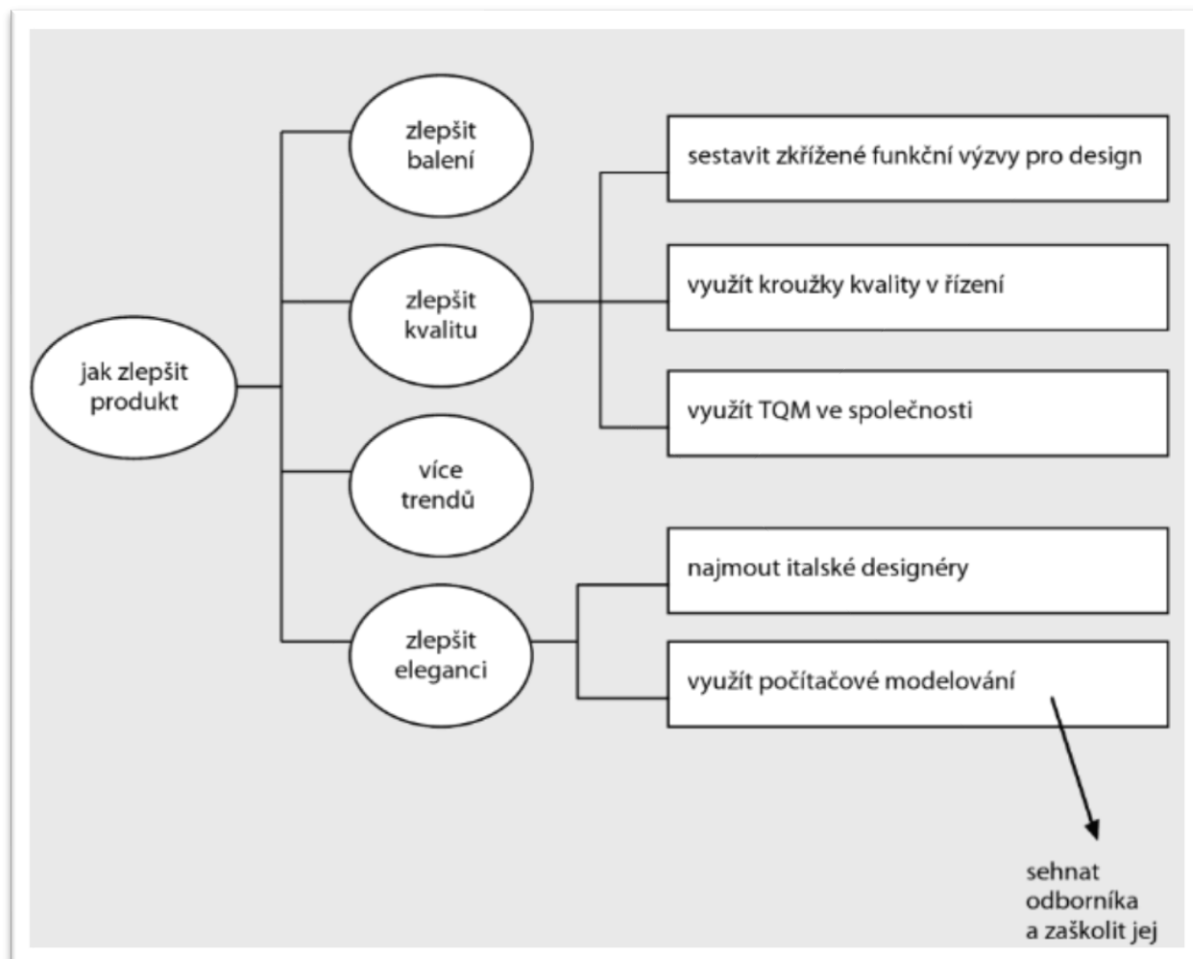
Poslední činností workshopu je případová studie. Na tento týmový úkol je vyhrazeno 40 až 50 minut. Počet členů ve skupině závisí na počtu účastníků a vzdělavateli. Zadání případová studie je vypůjčené z knihy Manažerské případové studie, které zní: „V bývalém státním podniku privatizovaném kupónovou metodou se představenstvo rozhodlo vypsat konkurs na místo generálního ředitele. Stávající ředitel už před časem dosáhl důchodového věku a představenstvu oznámil, že je připraven uvolnit ředitelské místo někomu mladšímu. To s jeho návrhem poměrně ochotně souhlasilo. Podnik si sice nevedl špatně, ale začínal mít problémy se sháněním zakázek a celkové náklady se nedařilo snižovat na úroveň konkurenčních podniků. Kupodivu se do konkursu nepřihlásil žádný z členů stávajícího vrcholového managementu. V konkursu proto jednomyslně zvítězil mladý vzdělaný uchazeč s řídicími zkušenostmi z příbuzného oboru a s poměrně jasnou představou, jaké změny by se měly udělat, aby se snížily náklady a podnik se stal konkurenceschopnějším. Nový generální ředitel se při nástupu do funkce představil pracovníkům na za tímto účelem zvlášť uspořádaném mítinku, při kterém zaměstnancům rovněž oznámil, že bude zapotřebí provést určité změny zejména v organizační struktuře a v systému odměňování. Po mítinku pak požádal dosavadního ředitele odcházejícího do důchodu, aby ještě po dobu aspoň šesti měsíců v podniku zůstal jako jeho poradce. Dosavadní ředitel, který v podniku strávil více než čtyřicet roků, tuto nabídku rád přijal a novému řediteli slíbil, že mu pomůže. Ten se proto s chutí a sebedůvěrou pustil do detailního seznamování se s chodem podniku. Po měsíci především analytické práce měl už nový ředitel připraven program změn. Chtěl změnit zejména mnohostupňovou organizační strukturu, systém odměňování postavený na mzdových třídách přiznávaných podle dokončeného vzdělání a počtu odpracovaných let a čtvrtletní prémie, které byly rozdělovány všem stejnou procentuální sazbou v návaznosti na plnění celopodnikových ukazatelů. Se svou představou zrušení jednoho článku řízení, sloučení dvou divizí, posílení obchodního a marketingového útvaru a změny systému odměňování, který by byl založen na výsledcích jednotlivých útvarů, seznámil nejdříve svého poradce – bývalého ředitele. Ten byl ale k ředitelovu překvapení velice skeptický: "Víte, to tady všechno už v minulosti bylo. Lidi už

dalším změnám nevěří. Nechtějí jít zase do nějakých experimentů. Já jsem se snažil v podstatě o totéž, ale tady se s lidmi nedomluvíte. Oni jsou rádi, že mají práci, kterou umí, sociální jistotu a chtějí mít klid". Přes tuto "kritiku" se ředitel rozhodl o svých záměrech informovat členy top managementu. Ani ti ale nebyli nadšeni. Ředitelé divizí dotčených redukcí organizační struktury se k návrhu postavili naprosto odmítavě: "Co to je za blbost, my jsme tady pěkných pár roků a už víme, že to prostě jinak nejde!". Finanční ředitel sice uznal, že by to podniku mohlo pomoci v jeho situaci, ale přesto odmítl tento návrh podporovat: "Dovedete si představit, jaké změny bychom museli v našem úseku kvůli tomu udělat? Vždyť to není jen tak, změnit strukturu a ještě i systém odměňování". Obchodní ředitel se zděsil, že by se naprosto změnila obchodní strategie firmy: „Nevíte kde bych na to sehnal lidi? Vždyť o marketingu tady skoro nikdo nic neví. A nějakí dealeři? Proboha, kde je mám vzít?". Nicméně ředitel trval na svém a požádal členy top managementu, aby mu na příští ráno svolali do zasedací místnosti střední management. Druhý den ráno byla už před zahájením setkání v zasedačce vzrušená atmosféra. Už při krátkém vystoupení ředitele vysvětlujícího podstatu zamýšlených změn se ozývaly výkřiky nevole. Následující diskuse byla velice bouřlivá. Manažeři byli velice rozhořčeni: "To jako znamená, že nás polovinu vyhodíte nebo co?! Tohle si přece nenecháme líbit! My máme na naše funkce smlouvy a s jejich změnou souhlasit nebudeme, to bychom se taky mohli setkat u soudu!". Ředitel se snažil argumentovat, ale setkání skončilo zásadním nesouhlasem manažerů. S odporem samozřejmě počítal, ale taková intenzita ho překvapila. Přesto se rozhodl uspořádat na téma organizačních změn mítink se všemi pracovníky podniku. 32 Na mítink se ředitel pečlivě připravil. Na flip chart si napsal příklady dokládající, kolik nákladů by bylo možné uspořit a o kolik by si zaměstnanci mohli vydělat více. Jeho přednášce však lidé brzy přestali věnovat pozornost: "To si tam můžete psát vzorečky a číslíčka jaká chcete, kdo tomu má rozumět! My nějakým řečem, že budeme mít víc, stejně nevěříme! Když chcete, ať si víc vyděláme, tak přidejte na třídách! Takových novot tady už bylo a vždycky jsme to odskákali my! To máte málo, že nám chcete šáhnout po penězích? Nevykládejte nám, že to bude něco jiného, co nám pomůže, vždyť vidíme, kdo vám to radí! Akorát teď místo jednoho ředitele musíme živit dva!". Nový ředitel se z mítinku vrátil naprosto zdrcený: "Proboha, jak tady mám něco změnit?" (Pechová, a kol., 2015 str. 105-106).

Skupina účastníků má za úkol tuto studii přečíst a najít odpovědi či řešení na následující otázky:

1. Jaké byly příčiny odporu starého ředitele a jednotlivých členů vrcholového managementu ke změnám navrhovaným novým ředitelem?
2. Jaké byly příčiny odporu středního managementu a pracovníků?
3. Jak byste zlepšili překonávání odporu ke změnám jednotlivých pracovníků vy?

Pro otázku č. 3 může tým využít digram jak-jak, zvaný také diagram proč-proč, který je zobrazen na obrázku 6. Strukturu tohoto diagramu je nutné zobrazit prostřednictvím dataprojektoru, aby účastníci workshopu věděli, jak mají při sestavování postupovat.



Zdroj: (Mikuláščík, 2010 str. 99)

**Obr. 6 Analytický diagram proč-proč (jak-jak)**

Po uplynutí času na tento úkol skupiny o svém řešení diskutují s ostatními. Neexistuje žádné správné a jediné řešení, naopak jsou zde vítána nová a neotřelá řešení. Facilitátor pokládá skupině otázky typu „Proč si to myslíte? Nešlo by to udělat jinak?“, aby účastníci našli vhodné argumenty pro dané řešení.

Na konci workshopu facilitátor poděkuje všem za účast na kreativním workshopu, popřeje mnoho úspěchů v profesním i osobním životě a požádá o vyplnění evaluačního dotazníku (více v následující kapitole), který poskytuje zpětnou vazbu.

Podstatným úkolem facilitátora je sledování jednotlivých účastníků v průběhu individuálních a týmových činnostech. Je nutné, aby pozoroval jejich chování a prosazování při kooperativních činnostech, protože tyto aspekty jsou důležité pro hodnocení jednotlivců prostřednictvím rozhovoru po skončení akce (více o rozhovoru s účastníky pojednává kapitola 6).

## 6 Realizace a hodnocení workshopu

Tato kapitola se věnuje realizaci a hodnocení účastníků kreativního workshopu, protože zpětnou vazbu potřebuje nejen účastník, ale také školitel vzdělávací akce. **Realizace** workshopu zhodnotí efektivnost a vhodnost zvoleného obsahu této kreativní vzdělávací akce. Před samotnou realizací workshopu je nutné komunikovat s účastníky akce. Každý z nich potřebuje základní informace o vzdělávací akci, a to s dostatečným časovým předstihem. Všem účastníkům bude zaslán následující email alespoň dva týdny před konáním workshopu.

*„Vážený/á pane/í XXX,*

*Děkuji za Váš zájem zúčastnit se workshopu pro rozvoj kreativity. Tento workshop proběhne **23.4.2020 od 10.00 v místnosti A114 v prostorách ŠKODA AUTO Vysoké školy** (Na Karmeli 1457, Mladá Boleslav).*

*Cílem workshopu je zaměřit se na tvůrčí činnost, překonávání bariér kreativity a v neposlední řadě schopnost řešit problémy.*

*Prosím o potvrzení Vaší účasti do 15.4.2020.*

*V případě dotazů jsme Vám k dispozici.*

*S pozdravem,*

*Ing. Jana Pechová, Ph.D. a Bc. Zuzana Fejglová*

*(vzdělavatelé)*

Pro hladký průběh workshopu je nutné, aby vzdělavatel připravil vše potřebné v místě konání. Je nutné otestovat funkčnost dataprojektoru, aby nedošlo k problémům v průběhu konání akce. Dále je nutné zajistit dostatečný počet flip chartů a psacích potřeb.

Facilitátor v průběhu workshopu vytváří aktivní prostředí, které podporuje efektivnost nejen účastníků, ale i celého workshopu. Je důležité, aby vzdělavatel přistupoval ke každému individuálně a vytvořit tak podmínky pro aktivní zapojení všech účastníků do činností a diskusí. Facilitátor musí brát v potaz, že účastníci jsou různé osobnosti s různými vlastnostmi. Někteří účastníci již mohou mít zkušenosti s obdobnými workshopy, zatímco ostatní nikoliv. V takovém případě je nutné zajistit, aby všichni měli prostor se vyjádřit. Přítomnost rušiče celé akce taktéž nelze

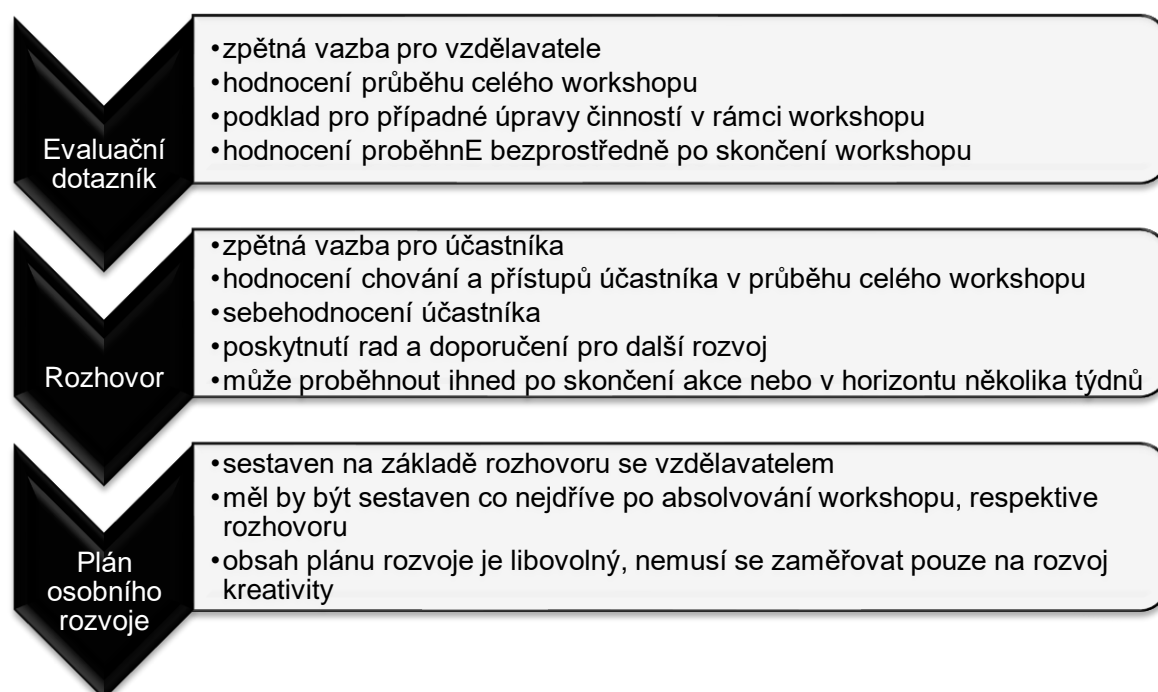
vyloučit. Facilitátor nesmí takového účastníka napadat ani jej konfrontovat. Naopak se snaží tohoto člověka aktivně zapojit do jednotlivých činností případně na některé situace s ním spojené nereagovat.

V průběhu workshopu je nutné pořizovat fotodokumentaci. Facilitátor fotí především výsledky práce např. flip charty. Ty následně po skončení akce rozešle všem účastníkům, kteří s nimi mohou nadále pracovat. V neposlední řadě je nutné mít vyhrazený čas na přestávky. Jejich umístění v programu je v kompetenci vzdělavatele.

**Hodnocení vzdělávací akce** zkoumá její kvalitu a hodnotu, což umožňuje posuzovat celkovou efektivitu akce případně vzdělávací instituce. Hodnocení má dva aspekty, kterými jsou **hodnocení účastníka** a **hodnocení účastníkem**. Při hodnocení účastníka dochází ke kontrole úspěšnosti vzdělávání prostřednictvím ústních či písemných zkoušek. Méně častější formy kontroly jsou případové studie, rozhovory nebo pozorování. Hodnotí-li účastník vzdělávací akci, zaměřuje se především na hodnocení vzdělávací instituce, vzdělávacího programu a vzdělavatelů. K evaluaci dochází ve čtyřech etapách, a to před začátkem vzdělávací akce, v jejím průběhu, na konci vzdělávací akce a poslední etapou je delší časový horizont po skončení vzdělávací akce. **Před zahájením akce** dochází ke stanovení očekávání účastníků od vzdělávací akce včetně jejich cílů. **V průběhu vzdělávání** dochází k hodnocení úspěšnosti průběžného naplňování cíle. Zde může dojít ke korekci vzdělávací akce, pokud vzdělavatel zjistí nedostatky ve vzdělávání. **Na konci vzdělávací akce** dochází k celkovému hodnocení a **po skončení vzdělávací akce** se zjišťuje, k jakým změnám došlo v souvislosti s absolvováním vzdělávací akce (Palán, 2008).

Facilitovanou diskusí s respondenty se vymezipily činnosti pro kreativní workshop. Před zahájením workshopu tedy došlo k sestavení plánů osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management, které obsahovaly cíle a návrhy účastníků. Tím došlo ke stanovení očekávání účastníků od kreativního workshopu. V průběhu workshopu může dojít ke změně programu, usoudí-li facilitátor či vzdělavatel, že některé činnosti uvedené v návrhu rozvojové akce není nutné absolvovat. V opačném případě může školitel do programu kreativního workshopu zařadit jiné úkoly a činnosti, shledá-li je efektivní a nutné pro danou skupinu účastníků, nezbytné však je, aby se tyto činnosti zaměřovali na rozvoj kreativity,

tvůrčího myšlení, překonávání bariér či řešení problémů. Na konci workshopu facilitátor rozdává evaluační dotazník, který je součástí přílohy 1. Na základě tohoto dotazníku dostane vzdělavatel zpětnou vazbu na vedení celého workshopu, na zvolený program a jeho průběh. Účastníci budou mít taktéž prostor vyjádřit své návrhy na zlepšení workshopu, moderační a facilitační schopnosti školitele nebo na průběh celé akce. Poslední a nezbytnou součástí hodnocení jsou individuální rozhovory s účastníky kurzu. Během rozhovoru facilitátor zhodnotí chování účastníka v jednotlivých úkolech, např. zapojenost během týmových úkolů, týmovou roli, kterou účastník zastával, originalitu nápadů při individuálních činnostech apod. Součástí rozhovoru by mělo být i sebehodnocení ze strany účastníků včetně pocitů při plnění jednotlivých úkolů v průběhu vzdělávací akce. V závěru rozhovoru poskytne vzdělavatel doporučení pro další rozvoj a stanoví oblasti, na které by se měl účastník zaměřit. Těmito oblastmi může být zlepšení komunikace, zlepšení týmové spolupráce, zapracování na svém sebevědomí a umění se prosadit apod. Vhodným výstupem z tohoto rozhovoru je další plán osobního rozvoje, který se však nemusí zaměřovat pouze na kreativní stránku člověka. Obrázek 7 podává stručné shrnutí každého způsobu hodnocení.



Obr. 7 Schéma oboustranné evaluace

Evaluační dotazník slouží nejen k hodnocení průběhu celého workshopu a schopností vzdělavatele, ale také k případným změnám v obsahu workshopu. Rozhovor s jednotlivými účastníky proběhne ihned po skončení rozvojové akce případně v horizontu několika týdnů. Rozhodnutí o konání rozhovoru je v kompetenci vzdělavatele. Plán osobního rozvoje slouží jako podklad pro stanovení dalších cílů jednotlivých účastníků, které jsou vytyčeny na základě doporučení vzdělavatele. Tento plán by měl být sestaven ihned po uskutečnění rozhovoru a není podmínkou, aby se opět zaměřoval na rozvoj kreativity.

Realizace workshopu nemohla vzhledem k současné situaci COVID-19 proběhnout, protože kreativní workshop měl proběhnout v době, kdy došlo k vyhlášení nouzového stavu v České republice včetně různých omezení, do kterých spadal zákaz přítomnosti studentů na vysokých školách a shlukování většího počtu osob. Pro zhodnocení efektivity návrhu kreativního workshopu je nezbytné, aby tato akce proběhla víckrát a pro různé skupiny. Bude-li hodnocení obsahu workshopu v evaluačním dotazníku vysoké ve více skupinách, které jsou na sobě nezávislé, lze tento návrh kreativního workshopu považovat za efektivní.



## Závěr

Diplomová práce se zabývá tématem kreativního managementu v praxi, protože kreativita je jednou z kompetencí, které firmy požadují u vedoucích pracovníků. Práce je členěna do šesti kapitol. První tři kapitoly se věnují teoretickým poznatkům, které se opírají o dostupnou literaturu. Následující tři kapitoly mají praktické zaměření a využití. Cílem praktické části je identifikace potřeb respondentů, na základě kterých je navržena vhodná rozvojová akce, která podporuje kreativní myšlení a hledání nových způsobů řešení.

První kapitola definuje rozdílnost mezi managementem a kreativním management. Zároveň se zabývá kompetencemi manažerů nezbytných pro 21. století. V této kapitole se také autorka věnuje definování pojmů kreativita a inovace. Tato kapitola taktéž slouží k pochopení charakteristik tvořivých osobností a definování tvůrčího stylu řízení. Poslední část kapitoly se zabývá bariérami tvořivosti, které člověku nedovolují jít mimo své hranice při hledání nových řešení a přístupů.

Druhá kapitola je věnována kreativnímu a inovačnímu prostředí. Tato kapitola se zabývá plánem osobního rozvoje, který je výstupem identifikování potřeby. Plán osobního rozvoje se skládá ze tří fází a tyto fáze by měly být dodrženy, má-li dojít k úspěšnému rozvoji pracovníka. V této kapitole je také definován proces rozvoje a vzdělávání. Závěrečná část druhé kapitoly pojednává o metodách rozvoje a vzdělávání včetně jejich výhod a nevýhod. Rozvoj a vzdělávání pracovníků může probíhat v organizaci i mimo ni.

Součástí teoretické části je také popis sedmi vybraných kreativních metod a technik, které slouží k podpoře tvořivého myšlení. Všechny techniky včetně jejich zásad a provedení jsou detailně vysvětleny. Kapitola se zabývá jednoduššími a náročnějšími kreativními metodami.

Čtvrtá kapitola práce je orientována na výzkum. Kvalitativní výzkum proběhl prostřednictvím rozhovorů s deseti respondenty, kteří mají ambice stát se v budoucnu vedoucími pracovníky. Tito respondenti mají alespoň bakalářské vzdělání. Na základě rozhovorů pak respondenti sestavili plán osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management. Tyto plány obsahovaly oblasti, na které by se respondenti rádi zaměřili. Poté respondenti popisovali současnou situaci ve vybraných oblastech včetně postupů, které aplikují. Na základě těchto oblastí

respondenti vyjádřili svůj cíl a načrtli si plán, který obsahoval činnosti pro rozvoj kreativity. Plány všech deseti respondentů jsou součástí této kapitoly. Facilitovanou diskusí s respondenty pak došlo k vymezení činností pro rozvojovou akci, které pomohou dosáhnout stanovených cílů.

Šestá kapitola se věnuje návrhu rozvojové akce. Jako vhodnou metodou rozvoje kreativity byl zvolen workshop. V úvodu této kapitoly je popsán proces rozvojové akce, který je nezbytný pro to, aby došlo k úspěšné realizaci rozvojové akce. Dále je zde popsána moderace a facilitace workshopu, protože správné vedení workshopu je nutné pro jeho hladký průběh. Další část kapitoly se věnuje obsahu kreativního workshopu. Program vzdělávací akce zahrnuje jak individuální, tak týmové úkoly. Úvod workshopu je věnován meditačnímu cvičení, které je vhodné pro podporu mozkové aktivity a nabuzení účastníků. Následuje představení účastníků prostřednictvím myšlenkové mapy, která by měla obsahovat především obrázky a symboly. Další činností je test divergentního myšlení, který testuje schopnost účastníků nalézt různá využití pro vybraný předmět. Pro podporu kreativního myšlení byl vybrán Torranceho test. Tento test obsahuje část obrázku, který musí tým dokreslit. V tomto testu tedy dochází ke spolupráci a generování originálních nápadů. Posledním úkolem je případová studie, jejíž cílem je nalézt vhodné řešení problému.

Závěrečná část práce popisuje realizaci a metodu hodnocení rozvojové akce. Před samotnou realizací je nutné připravit zařízení a výukový materiál potřebný pro workshop. Dále je nutné zajistit komunikaci s účastníky rozvojové akce alespoň dva týdny před jejím konáním. Realizace workshopu pod vedením autorky a vedoucí práce nemohla proběhnout z důvodu koronavirové situace. Zhodnocení efektivity navrženého workshopu je tedy nutné ověřit realizací, aby se dal následně aplikovat na různé skupiny lidí nejen ve školách ale i v podnicích. Závěr práce se zabývá hodnocením workshopu. Prostřednictvím evaluačního dotazníku je hodnocen obsah vzdělávací akce a vzdělavatel ze strany účastníků. Následuje hodnocení v podobě rozhovoru. V průběhu rozhovoru dochází k evaluaci jednotlivých účastníků z pohledu facilitátora. Facilitátor hodnotí chování účastníka při individuálních a týmových činnostech. Je dán prostor i pro sebehodnocení ze strany účastníků. Výsledkem rozhovoru je poskytnutí rad a doporučení pro další rozvoj, který byl mě vyústit k sestavení nového plánu osobního rozvoje.

## Seznam literatury

- Amabile, Teresa. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*. [Online] 1998. <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>.
- Bednařík, Aleš. c2008. *Facilitace: jak vést skupinová setkání?* Kladno : Aisis, c2008. ISBN 80-904071-0-7.
- Belz, Horst a Siegrist, Marco. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- Bischof, Anita. 2003. *Porady průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0407-2.
- Červený, Karel a Špaček, Miroslav. 2020. *Kreativní metody v inovacích*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2020. ISBN 978-80-245-2322-4.
- Ellis, Carol W. 2005. *Management Skills for New Managers*. New York : American Management Association, 2005. ISBN 978-0814408308.
- Faste, Rolf. 1997. *Mind Mapping*. [Dokument] 1997.
- Franková, Emilie. 2001. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 978-80-247-3317-3.
- Fülöp, Rado. 2018. Co je to Design Thinking? *UX.House*. [Online] 17. červen 2018. <https://ux.house/o/design-thinking/co-je-to-design-thinking/>.
- Fundamentals of Design and Manufacturing. 2019. brainstorming technique advantages disadvantages. *TEchMyEducation*. [Online] 14. leden 2019. <https://techmyeducation.blogspot.com/2019/01/brainstorming-technique.html#comment-form>.
- Havinal, Veerabhadrapa. 2009. *Management and Entrepreneurship*. Nové Dillí : New Age International, 2009. ISBN 978-81-224-2659-5.
- Heathfield, Susan M. 2020. What Is Human Resource Development – HRD? *the balance careers*. [Online] 13. leden 2020. <https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-development-hrd-1918142>.
- Hospodářová, Ivana. 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

- Chadt, Karel a Pechová, Jana. 2015. *Vzděláváním od průmyslového mistra k výrobnímu manažerovi*. Praha : Press21, 2015. ISBN 978-80-905181-6-2.
- Chadt, Karel. 2009. *Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi*. Praha : VOX, 2009. ISBN 978-80-86324-75-3.
- Chadt, Karel, Kouřil, Lubomír a Pechová, Jana. 2009. *Art of creativity, aneb, Kreativita jako klíčová kompetence v době změn*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-82-2.
- Kaňáková, Zdeňka a Bláha, Jiří. 2003. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava : Ostravská univerzita, 2003. ISBN 80-7042-244-0.
- Khataybeh, Majid a Tarawneh, Nayfeh Salem. 2015. The Effect of Using the Six Thinking Hats Method on the Development of EFL Female. *Researchgate*. [Online] 4. prosinec 2015. <https://www.researchgate.net/publication/328192086>.
- Kneschke, Jana. 2005. Kreativní řešení problémů (4.) – Metoda šesti klobouků. *Marketingové noviny*. [Online] 12. prosinec 2005. [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_3770/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_3770/).
- Koubek, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Krajcovicova, Katarina, Caganova, Dagmar a Čambál, Miloš. 2012. *Key managerial competencies and competency models in industrial enterprises*. [Článek] Vídeň : DAAAM International, DAAAM International, říjen 2012. 978-3-901509-91-9.
- Krohe, Petr. 2006. *Cvičebnice manažerských technik*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1275-6.
- Kubeš, Marián, Kurnický, Roman a Spillerová, Dagmar. 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- Kumbhar, Kalayan Nilappa. 2018. Brainstorming technique: Innovative Quality. *ResearchGate*. [Online] 2018. <https://www.researchgate.net/publication/325594636>.

- Lim, Walter. 2018. Social Media Marketing Strategy – Applying De Bono’s Six Thinking Hats. *Cooler Insights*. [Online] 27. září 2018. <https://coolerinsights.com/2018/09/social-media-marketing-strategy-six-thinking-hats/>.
- Litcanua, Marcela, a další. 2015. Brain-Writing Vs. Brainstorming: Case Study For Power Engineering Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015, 191, stránky 387-390.
- Marmol, Lorenzo Del. 2013. Torrance Test of Creative Thinking. *World of Digits - Blog*. [Online] 10. září 2013. <https://creativecorporateculture.com/useful-creativity-tests/torrance-test-of-creative-thinking/>.
- McKinney, Michael. 2007. The Importance of Competence. *LeadershipNow*. [Online] 18. červenec 2007. [https://www.leadershipnow.com/leadingblog/2007/07/the\\_importance\\_of\\_competence.html](https://www.leadershipnow.com/leadingblog/2007/07/the_importance_of_competence.html).
- Mikuláščík, Milan. 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.
- Müller-Roterberg, Christian. 2018. *Handbook of Design Thinking*. místo neznámé : Kindle Direct Publishing, 2018. ISBN 978-1790435371.
- Mužík, Jaroslav. 1998. *Andragogická didaktika*. Praha : Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.
- Nakonečný, Milan. 1997. *Psychologie osobnosti*. Praha : Academia, 1997. ISBN 80-200-0628-1.
- Němec, Otakar, Bucman, Petr a Šikýř, Martin. 2007. *Personální management*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-27-1.
- Novák, Adam. 2017. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*. Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.
- Palán, Zdeněk. 2008. *Základy andragogiky*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- Pate, Daenna. 2020. The Skills Companies Need Most in 2020—And How to Learn Them. *LinkedIn - The Learning Blog*. [Online] LinkedIn, 13. leden 2020.

<https://learning.linkedin.com/blog/top-skills/the-skills-companies-need-most-in-2020and-how-to-learn-them>.

Pavlica, Karel, Jarošová, Eva a Kaiser, Robert B. 2010. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha : Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

Pechová, Jana a Šišová, Veronika. 2015. *Manažerské případové studie*. Praha : Press21, 2015. ISBN 978-80-905181-7-9.

Pechová, Jana. 2013. *Personální management pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO Vysoká škola, 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.

Petrová, Alexandra. 1999. *Tvořivost v teorii a praxi*. Praha : Vodnář, 1999. ISBN 80-86226-05-0.

Plamínek, Jiří. 2000. *Synergický management - vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha : Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5 .

Ray, Hem Shanker. 2006. *Elements of Creative Management*. Nové Dillí : Allied Publishers, 2006. ISBN 81-7764-876-4.

Robinson, David F., Sherwood, Arthur L. a DePaolo, Concetta A. 2010. *Using adaptation-innovation theory to enhance problem-based learning experiences*. [Článek] místo neznámé : Summer Internet Proceedings, Summer Internet Proceedings, 2010.

Stevens, Emily. 2019. What Is Design Thinking? A Comprehensive Beginner's Guide. *CF*. [Online] 16. prosinec 2019. <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/what-is-design-thinking-everything-you-need-to-know-to-get-started/#2-what-is-the-design-thinking-process>.

Stillman, Jessica. 2014. The 4 Stages of Creativity. *Inc*. [Online] 1. říjen 2014. <https://www.inc.com/jessica-stillman/the-4-stages-of-creativity.html>.

Svatošová, Veronika. 2010. *Tvořivé myšlení a inovace*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-010-5.

Taylor, Simon Peter. 2017. What is innovation? A study of the definitions, academic models and applicability of innovation to an example of social housing in England. *Open Journal of Social Sciences*. 2017.

- Tee, Tze Kiong, Azman, M. N. A. a Mohamed, Suriani. 2014. Buzan Mind Mapping: An Efficient Technique for. *International Journal of Social, Human Science and Engineering*. 2014.
- Veber, Jaromír. 2016. *Management inovací*. Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- Vodák, Jozef a Kucharčíková, Alžbeta. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- Xu, Fangqi a Rickards, Tudor. 2007. Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management. *Creativity and Innovation Management* . 2007.
- Žák, Petr. 2004. *Kreativita a její rozvoj*. Brno : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0457-5.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Tři komponenty kreativity .....	12
Obr. 2 Proces rozvoje a vzdělávání.....	26
Obr. 3 Šest barevných klobouků .....	38
Obr. 4 Proces plánovaného vzdělávání.....	56
Obr. 5 Torranceho test kreativity .....	63
Obr. 6 Analytický diagram proč-proč (jak-jak).....	66
Obr. 7 Schéma oboustranné evaluace .....	70

### Seznam tabulek

Tab. 1 Rozdíly mezi Adaptátorem a Inovátorem .....	11
Tab. 2 Požadavky tvůrčího a netvůrčího stylu řízení .....	16
Tab. 3 Obsah plánu vzdělávání a rozvoje .....	24
Tab. 4 Struktura plánu osobního rozvoje.....	42
Tab. 5 Plán osobního rozvoje I.....	43
Tab. 6 Plán osobního rozvoje II.....	44
Tab. 7 Plán osobního rozvoje III.....	45
Tab. 8 Plán osobního rozvoje IV .....	46
Tab. 9 Plán osobního rozvoje V .....	47
Tab. 10 Plán osobního rozvoje VI .....	49
Tab. 11 Plán osobního rozvoje VII .....	51
Tab. 12 Plán osobního rozvoje VIII .....	52
Tab. 13 Plán osobního rozvoje IX .....	53
Tab. 14 Plán osobního rozvoje X .....	54
Tab. 15 Činnosti pro rozvoj kreativity .....	55
Tab. 16 Prvky realizace workshopu.....	57



## **Seznam příloh**

Příloha 1 Evaluační dotazník.....	81
-----------------------------------	----

## Příloha 1 Evaluační dotazník

### Hodnocení workshopu pro rozvoj kreativity

Pro hodnocení jednotlivých oblastí využijte následující stupnici hodnocení:

- 1 – naprosto souhlasím
- 2 – spíše souhlasím
- 3 – nevím/nemám názor
- 4 – spíše nesouhlasím
- 5 – naprosto nesouhlasím

#### Hodnocení vzdělavatele

Vaše  
hodnocení

Vzdělavatel je působil jako odborník.	
Vzdělavatel srozumitelně vysvětloval jednotlivé úkoly.	
Vzdělavatel vytvořil vhodnou atmosféru.	
Vzdělavatel reagoval věcně a jasně na otázky.	

Poznámky a komentáře ke vzdělavateli:

#### Hodnocení obsahu workshopu

Vaše  
hodnocení

Obsah workshopu odpovídal jeho tématu.	
Jednotlivé činnosti rozvíjely kreativitu.	
Nové poznatky a přístupy z workshopu využiji ve své práci.	
Nové poznatky a přístupy z workshopu využiji ve svém osobním životě.	

Poznámky a komentáře k obsahu workshopu:

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Zuzana Fejglová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Kreativní management v praxi		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2020
<b>POČET STRAN</b>	82		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	7		
<b>POČET TABULEK</b>	16		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce se zabývá tématem kreativního managementu v praxi. Cílem diplomové práce je charakterizovat klíčové kompetence 21. století vedoucích pracovníků a orientovat se především na kompetenci kreativity. Dále identifikovat potřeby respondentů a na základě těchto potřeb připravit vlastní rozvojový koncept tvořivosti. První část práce se zabývá vymezením rozdílů mezi managementem a kreativním management, kompetencemi manažera 21. století, pojmy tvořivost a inovace. Dále se práce věnuje popisu tvůrčího stylu řízení, tvůrčí osobnosti, tvůrčímu procesu a bariérám, které brání procesu kreativního myšlení. Dále se práce zabývá kreativním a inovačním prostředím, které je nezbytné pro podporu kreativity. Část práce je také věnována sedmi kreativním metodám a technikám podporující tvořivost. Praktická část práce se zabývá analýzou plánů osobního rozvoje v kompetenci kreativní a inovační management deseti budoucích manažerů. Na základě těchto plánů je sestaven workshop, který zahrnuje několik individuálních a týmových úkolů. V závěru práce jsou poskytnuta doporučení po realizaci a hodnocení rozvojové akce.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	kreativita, tvořivost, inovace, osobní rozvoj, vzdělávání, management		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Zuzana Fejglová		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Creative management in practice		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Marketing and Management	<b>YEAR</b>	2020
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	82		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	7		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	16		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The diploma thesis deals with the topic of creative management in practice. The aim of the diploma thesis is to characterise the key competencies of the 21<sup>st</sup> century of managers and to focus primarily on the competence of creativity. Further, identify the needs of respondents and, based on these needs, prepare own development concept of creativity. The first part of the thesis deals with the definition of the differences between management and creative management, the competencies of the manager of the 21st century, the concepts of creativity and innovation. Furthermore, the thesis deals with the description of the creative management style, creative personality, creative process and barriers to the creative thinking process. The thesis deals with a creative and innovative environment, which is necessary to support creativity. Part of the work is also devoted to seven creative methods and techniques supporting creativity. The practical part of the work deals with the analysis of personal development plans in the competence of creative and innovation management of ten future managers. Based on these plans, a workshop is compiled that includes several individuals and team tasks. At the end of the thesis, recommendations are provided following the implementation and evaluation of the development action.</p>		

<b>KEY WORDS</b>	<b>creativity, innovation, personal development, training, management</b>
------------------	---