

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ / KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ondřej Ouhrabka

Kreativita v praxi

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR / COMBINED (PART TIME) / STUDIES

2015-2018

BACHELOR THESIS

Ondřej Ouhřabka

Creativity in practice

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Veronika Svatořová, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora

Poděkování

Děkuji Ing. Veronice Svatošové, Ph.D. za odborné vedení s cennými a podnětnými připomínkami a za čas věnovaný konzultacím této bakalářské práce.

Anotace

Záměrem této bakalářské práce je pohlédnout na kreativitu a její význam ve firemním prostředí. V první části je skrze odborné zdroje studován význam a smysl kreativity v pracovním prostředí. Jakými způsoby je možno kreativitu zaměstnanců využít pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Druhá část práce se zabývá analýzou současného stavu ve vybraném podniku, na jejímž základě je vypracován a realizován návrh pro rozvoj kreativity inovací u zaměstnanců.

Klíčová slova

Analýza * bakalářská práce * inovace * konkurenceschopnost * kreativita * rozvoj * tvořivé myšlení *

Annotation

The purpose of this Bachelor's dissertation is to focus on creativity and its meaning in a company environment. The first part is based on a throughout study of the meaning of creativity and its purpose in a company environment by researching professional resources. Further, it is studied in which ways it is possible to use creativity of employees in order to increase competitiveness of a company. The second part engages in the analysis of current state of a chosen company, and based on this analysis, a proposal for creative innovations of employees is created and put into practice.

Keywords

Analysis * Bachelor's dissertation * innovation * competitiveness * creativity * development * creative thinking *

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY A TERMÍNY.....	11
1.1 Inovace	11
1.2 Invence	11
1.3 Konkurenceschopnost	11
1.4 Kreativita.....	12
1.5 Procesní inovace	12
1.6 Produktová inovace.....	13
2 INOVACE A KREATIVITA VE FIREMNÍM PROSTŘEDÍ.....	14
2.1 Inovace	14
2.2 Kreativita.....	16
2.3 Souvislosti inovací a kreativity	17
3 KONKURENCESCHOPNOST	18
4 KREATIVITA	20
4.1 Kreativní osobnost.....	20
4.2 Kreativní myšlení	22
4.3 Měření kreativity	24
4.4 Proces řízení kreativity	24
4.5 Kreativní podnik	25
5 KREATIVNÍ TECHNIKY.....	26
5.1 Aktivizační techniky	26
5.1.1 Hádankářská dílna	26
5.1.2 Tajemné rovnice.....	27
5.1.3 Asociační řady.....	27
5.1.4 Co by se stalo, kdyby.....	28
5.1.5 Ředitel cihelny	28
5.2 Brainstorming.....	28
5.3 Laterální myšlení	30
5.3.1 Myšlenkové mapy	30
5.3.2 Myšlenkové klobouky	31

PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI	32
7 METODIKA VÝZKUMU	34
7.1 Definice výzkumného problému	36
8 PŘEDSTAVENÍ DATABÁZE ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ	37
8.1 Popis metody šetření.....	39
8.1.1 Představení vzorku týmů	40
9 SOUČASNÝ STAV NA PRACOVÍŠTI	42
10 DATABÁZE SYSTÉMU ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ	44
10.1 Sběr a analýza dat SZN.....	44
10.1.1 Data ze systému zlepšovacích návrhů	45
10.1.2 Shrnutí a interpretace průzkumu	46
11 DOTAZNÍK	48
11.1 Data získaná z dotazníku.....	49
11.2 Shrnutí a interpretace výsledků dotazníku a porovnání s výsledky databáze SZN51	
12 NÁVRH ŘEŠENÍ	52
13 REALIZACE NÁVRHU ŘEŠENÍ	54
14 SBĚR A ANALÝZA DAT SZN PO APLIKOVÁNÍ NÁVRHU ROZVOJE KREATIVITY A JEHO VYHODNOCENÍ	57
14.1 Data ze systému zlepšovacích návrhů	57
14.2 Shrnutí a interpretace výsledků analýz dat SZN před a po aplikování plánu rozvíjení kreativity	59
14.3 Vyhodnocení realizace kreativního rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku60	
15 DOPORUČENÍ	61
ZÁVĚR	62
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	64
SEZNAM ZKRATEK	67
SEZNAM GRAFŮ	68

ÚVOD

Zvolená problematika této práce je na téma kreativita a jak ji využít k prospěchu a konkurenceschopnosti firmy, čímž jsou myšleny procesy, jež probíhají při inovování v organizaci za účelem zlepšení stavu, či uvedení nového produktu, neboť autor této práce je přesvědčen, že tato oblast firemní strategie je jednou ze skupiny nejdůležitějších ve firemních strategiích, má-li se organizace vyrovnat konkurenčnímu tlaku na trhu. V dnešní době rozsáhlé konkurence, kterou není radno podceňovat, je třeba, aby se v každém konkurenceschopném podniku dbalo na průběžné inovování. Ať už formou hledání úspor v pracovních procesech, či získávání technologického náskoku. V dnešní informační společnosti už není záležitost rozvoje a místa na trhu pouze věc majitele společnosti. Všichni zaměstnanci se podílí přímo i nepřímo na chodu podniku, a proto je třeba tento fakt neopomenout a zaměřit se na rozvoj personálu, neboť je zdrojem cenných nápadů a bohatstvím firmy. Člověk je tvor, který má tendenci si práci zlehčovat a uzpůsobovat tak, aby pro něj byla snesitelnější a snazší. Z toho vyplývá, že chceme-li nalézt nejvíce kreativních zlepšení chodu společnosti, je třeba se zaměřit přímo na zaměstnance. Téměř každý zaměstnanec má nějaké neoficiální zlepšení, jež využívá. Ať už se jedná o přesun přepravky s materiálem na vhodnější místo, nebo způsob zrychlení zpracování spousty dokumentů. Čím více lidí je na dané pozici, tím více se takovýchto zlepšení zrodí, protože každý je nastaven trochu jinak. Co jeden vymyslí, druhý vylepší.

Úspěšné podniky neustále soupeří o přízeň klientely a celkově o lepší postavení na trhu. Proto kvalitní nápady pro zefektivnění výroby, zmodernizování produktů, či nabídka lákavějších služeb je dnes cennou komoditou. A jelikož už si v dnešní době společnosti uvědomují potenciál a hodnoty svých zaměstnanců, naučily se využívat těchto bohatství, která již vlastní.

Společnost, v níž bude autor působit v rámci této práce, je také jednou z těch, které si výše zmíněný fakt uvědomují, a proto vybuodovala nejen systém pro získávání kvalitních nápadů. S jedním z těchto systémů bude autor pracovat.

Tato práce je rozdělena do dvou částí v několika kapitolách. V první kapitole teoretické části budou definovány základní pojmy v oblasti kreativity, inovací a konkurenceschopnosti. Následně bude druhou kapitolou vysvětlen význam pojmů

kreativita, inovace a jejich souvislosti. Třetí kapitola vysvětlí význam pojmu konkurenceschopnost a přiblíží jeho důležitost ve firemním prostředí a v oblasti inovací. Čtvrtá kapitola detailněji rozebere pojmy související se samotnou kreativitou. Kreativní osobnost, kreativní myšlení, měření kreativity apod. Poslední, pátá kapitola teoretické části představí výběr kreativních technik, které budou využity autorem v praktické části.

V praktické části bude představen a popsán způsob a metodika získávání dat z firemní databáze a přiblížen pohled do aktuálního prostředí firmy. Dále bude představen vzorek týmů, s nimiž bude autor spolupracovat. Následně bude proveden průzkum databáze systému zlepšovacích návrhů s ohledem na vybrané týmy a následná analýza těchto dat. Na základě této analýzy a potřeb autora bude provedeno dotazníkové šetření, které bude sestaveno dle preferencí autora pro přiblížení jeho pohledu na danou problematiku. Výsledky tohoto šetření budou analyzovány i s ohledem na získaná data z firemní databáze. Na základě analýz těchto dat autor navrhne způsob rozvoje kreativity zaměstnanců s cílem zvýšit kreativitu jejich inovačních řešení. Tento návrh bude realizován. Poté bude proveden opětovný sběr dat ze systému zlepšovacích návrhů. Tyto data budou znovu analyzována a porovnána s daty před aplikováním návrhu rozvoje kreativity zaměstnanců. Očekávaným výstupem této práce je navýšení kreativity vybraných zaměstnanců a jejich kreativity inovačních řešení.

Cílem práce je pohlédnout na problematiku kreativity a inovačních řešení na vybraném pracovišti. Studium odborných relevantních zdrojů by autor rád načerpal poznatky z této oblasti a aplikoval je na reálné firemní prostředí. Díky možnosti přístupu autora k databázi systému zlepšovacích návrhů (dále jen SZN) ve vybraném podniku, by autor chtěl prostudovat a analyzovat data z této databáze. Následně bude aplikováno dotazníkové šetření na vybrané skupiny zaměstnanců, které by mělo autorovi této práce přiblížit a osvětlit náhled do této problematiky podávání zlepšovacích návrhů (dále jen ZN). Dle výsledků analýzy databáze a výsledků analýzy dotazníkového šetření autor vypracuje, na základě prostudování odborných zdrojů, návrh pro rozvoj kreativity inovací u zaměstnanců. Tento návrh následně realizuje na vybrané skupiny zaměstnanců. Autor očekává, že tato práce přispěje k rozvoji kreativity inovačních řešení zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY A TERMÍNY

Tato kapitola je zaměřena na vymezení základních pojmů, jimiž se tato práce zabývá, a to:

1.1 INOVACE

Inovací se rozumí činnost nebo proces, který následuje po invenci a má za následek nějakou změnu. Zpravidla je tato změna cílena ke zlepšení stávajícího produktu, či procesu. Svatošová definuje pojem inovace tímto způsobem: „*Proces řízení změn ve struktuře podniku, jedna z konkrétních forem managementu změny; jakákoli změny ve struktuře výrobního organismu.*“¹

Pitra definuje inovace takto: „*Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejích podnikatelských aktivit.*“²

1.2 INVENCE

Je prvotním impulsem a hnacím motorem následného inovačního procesu. Je ukazatelem rozdílného způsobu myšlení oproti okolí. „*Změny myšlení lidí ve výrobním organismu; invence absolutní a relativní*“³

1.3 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže.⁴

¹ SVATOŠOVÁ V., *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7452-010-5

² PITRA Z., *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. Professional Publishing, 2006, s. 26. ISBN 80-86946-10-X

³ SVATOŠOVÁ V., *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7452-010-5

⁴ KOLER P. A KELLER K., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 188. ISBN 978-80-247-1359-5

„Konkurenceschopnost firem se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firmy získaly svými způsoby výroby a působením na trzích ve srovnání se svými soupeři na trhu.“⁵

„Konkurenceschopnost lze obecněji definovat jako schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů vytvářet vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti. Podniky jsou na základě výše uvedeného schopné konkurovat svým tržním soupeřům, pakliže dosahují trvalého růstu pracovních sil a současně produktivity.“⁶

1.4 KREATIVITA

Kreativní podniky by měly na kreativitu svých zaměstnanců pohlížet ne jako na schopnost navíc, kterou přinášejí do firemního prostředí, ale jako na nutnost, která má jasnou a pevně nastavenou strukturu plánu, a jak ji nejlépe v rámci podniku využívat. *„Kreativita patří k podnikové kultuře. Je třeba, aby se vžila - a sice v celém podniku.“⁷*

„Kreativitu je třeba chápat jako kontinuální proces, opírající se na jedné straně o jistý řád a systém, ale zároveň umožňující, experimentování, hledání a nalézání nového.“⁸

„Kreativita je duševní schopnost, která nám umožňuje zdánlivě z ničeho vytvářet něco užitečného, logického, krásného nebo významného.“⁹

1.5 PROCESNÍ INOVACE

Pod pojmem procesní inovace se rozumí inovace, která nějakým způsobem ovlivňuje stávající procesy firmy, ať už jde o změnu technologie, organizace,

⁵ SKOKAN K., *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*, 2004, Repronis, Ostrava, s. 60-61

⁶ JÁČ I., RYDVALOVÁ P. a M. ŽIŽKA, *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, s. 54. ISBN 80-251-0853-8

⁷ NÖLLKE M., *Naučte se kreativně myslet – Kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 99, 104. ISBN 80-247-1519-8

⁸ BARTÁK J., *Od znalostí k inovacím*, 2008, Alfa Publishing s.r.o., Praha

⁹ ADAIR J., *Umění kreativního myšlení*, 1. vyd. Brno: Computer Press, s. 16. ISBN 978-80-251-3004-9

optimalizace výkonnosti zaměstnanců nebo změnu v řízení a managementu, a tím regeneruje proces vnitřních firemních prvků a zvyšuje potenciál firmy.¹⁰

„...účelem inovace procesu je dosažení vyšší efektivity procesních postupů.; Za inovaci procesu lze považovat takovou změnu, která povede k vyšší konkurenceschopnosti produktu nebo služby.“¹¹

1.6 PRODUKTOVÁ INOVACE

Účelem produktové inovace je zvýšit poptávku po nabízeném produktu nebo službě, či nasazení nového produktu na trh.¹²

Podle knihy „Inovace - vaše konkurenční výhoda“ je hlavním cílem poznat, kdo je zákazník, co od produktu požaduje a potřebuje. V rámci produktové inovace může jít o změnu, vylepšení, odstranění nedostatků nebo naopak zdokonalení a přidání, anebo vytvoření úplně nového produktu.¹³

¹⁰ KOŠTURIÁK J. A CHAL J., *Inovace – vaše konkurenční výhoda*, 1. vyd. Brno: Computer Press, s. 62. ISBN 978-80-251-1929-7

¹¹ SVATOŠOVÁ V., *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 78. ISBN 978-80-7452-010-5

¹² SVATOŠOVÁ V., *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 78-79. ISBN 978-80-7452-010-5

¹³ KOŠTURIÁK J. A CHAL J., *Inovace – vaše konkurenční výhoda*, 1. vyd. Brno: Computer Press, s. 62. ISBN 978-80-251-1929-7

2 INOVACE A KREATIVITA VE FIREMNÍM PROSTŘEDÍ

Tato kapitola se zaměřuje především na pojmy inovace a kreativita, přičemž zkoumá, jak jednotlivé pojmy definují různé odborné zdroje a jaký je smysl a význam těchto pojmů. Zároveň také vysvětluje, jaké jsou souvislosti mezi inovacemi a kreativitou.

2.1 INOVACE

Inovace je klíčovou cestou k udržení konkurenceschopnosti firmy na trhu. Chce-li firma zůstat na vrcholu trhu nebo se tam dostat, je třeba se umět přizpůsobit změnám okolí, udržet krok s dobou a rozumět managementu změn. V oblasti firemního prostředí jsou většinou inovace technického, návrhářského, výrobního, řídicího či obchodního typu. V tomto tržním odvětví jsou dvě možnosti. První se týká zdokonalení či vylepšení nějakého produktu, který firma vyrábí, v tom druhém případě se jedná o nějaký proces. Co se procesu týče, může jít o proces uvnitř podniku, např.: struktura společnosti, interní procesní zvyky apod., nebo je procesem myšlen proces vztahu firmy k zákazníkovi, např.: přístup, nadstandartní služby, záruka.¹⁴

Inovace mohou mít několik různých podob. Za inovaci je považována samozřejmě a jednoznačně tzv. „Absolutní inovace“, která spočívá ve stvoření naprosto originálního či nového produktu, služby nebo procesu, jenž je na trhu absolutně unikátním. „Adaptace, jež představuje přetvoření existujících inovací, a „Imitace“, která vyjadřuje upravení si již existujících inovací k obrazu svému, jsou také považovány za způsoby inovování. Inovací je dokonce myšlena i pouhá „Akceptace“ konkurencí zavedeného řešení, aniž bychom ho jakkoliv přizpůsobili či měnili.¹⁵

Adair však podotýká, že originalita a novost nejsou stejné pojmy. Zdůrazňuje, že originalita se týká pouze objektů, které jsou první svého druhu. Kdežto objekt nový nemusí být nutně originálním.¹⁶

¹⁴ TIDD. A kol., Řízení inovací, 2007 Computer Press, Brno, s. 64

¹⁵ SVATOŠOVÁ V., *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 77. ISBN 978-80-7452-010-5

¹⁶ ADAIR J., *Efektivní inovace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. 25. ISBN 80-86851-04-4

Pitra uvádí, že inovace firemních procesů je otázkou zavedení něčeho nového. Také podotýká, že pro jakékoliv procesní inovace v podniku je třeba dohledu vrcholového managementu, neboť jedině s dostatečným nadhledem je možné všestranně pojmout procesní změny a nahlédnout na ně. Pro realizaci takovýchto inovací je třeba sestavit tým odborníků a specialistů, kteří vytvoří plán projektu zamýšlené procesní inovace včetně dostatečně podrobného realizačního plánu.¹⁷

Dle Jáče a kol. jsou inovacemi myšleny procesy provádění neustálých změn. Doslova zmiňují: „*Slovo inovace lze chápat ve významu obnovy v lidské činnosti, myšlení, ve výrobě.*“¹⁸

Dle Svatošové jsou inovace ve firmě natolik nezbytné, že by měly probíhat neustále, protože jedině díky efektivním inovacím se firma může odlišit od konkurence.¹⁹

Je třeba si uvědomit, že lidé jsou médiem mezi inovacemi a konkurenceschopnou firmou a zároveň alfou a omegou samotné kreativity. Proto je nezbytně nutné dbát na umožnění zaměstnancům se dostatečně rozvíjet a vzdělávat. K tomu jim samozřejmě dát dostatek prostoru a volnosti pro svou seberealizaci. Avšak ne všichni lidé se chtějí sami od sebe vzdělávat či kreativně inovovat, a tak je třeba i trocha motivace.²⁰

Inovace jsou zkrátka velmi důležitým faktorem rozvoje a vývoje společnosti. Důkazem je i to, že inovace jsou jedním z cílů Strategie 2020: „*Inovace v Unii – zlepšení rámcových podmínek a přístupu k financování výzkumu a inovací, čímž by se zajistilo, aby se z inovačních nápadů staly výrobky a služby vytvářející růst a pracovní místa.*“²¹

Pokud přejdeme fakt, že inovace je následkem nějaké potřeby změny nebo potřeby uspokojení touto změnou, tak může být na inovace nahlíženo z různých hledisek.

¹⁷ PITRA Z., *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 136. ISBN 80-7169-461-4

¹⁸ JÁČ I., RYDVALOVÁ P. a M. ŽÍŽKA, *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, s. 55. ISBN 80-251-0853-8

¹⁹ SVATOŠOVÁ V., *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 89. ISBN 978-80-7452-010-5

²⁰ BARTÁK J., *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 88, 172. ISBN 978-80-7452-020-4

²¹ MEJSTRÍK J., *Cíle strategie Evropa 2020 v oblasti zaměstnanosti a jejich srovnání s národními cíli ČR*. [online]. 08/2011 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/ssp/analyzy/Obyvatelstvo/strategie-e2020_cile-zamestnanost.pdf

Jedním z těch nejběžnějších je hledisko ekonomické nebo také podnikatelské. Z ekonomického hlediska jsou inovace chápány jako endogenní faktor růstu, což je pozitivní změnou ve struktuře podnikatelské jednotky s následkem očekávaných a žádoucích změn nejen ekonomickém, ale i ekologickém a sociálně pracovním chování daného ekonomického subjektu. Z hlediska podnikatelského představují inovace podnikatelský fenomén nejen s „účinnou odpovědí na vznik podnikatelských příležitostí“, ale také s „adekvátní reakcí na často naléhavou existenci sociálních, pracovních bezpečnostních a ekologických výzev uvnitř i vně podnikatelské jednotky.“²²

2.2 KREATIVITA

Aby mohlo dojít k inovacím, je třeba startovacího impulsu, tedy invence. Inovace je pouze následný proces invence. Invence je prvotní impuls, smysl pro představivost, nápaditost a objevování alternativních způsobů. Z toho vyplývá, že chceme-li inovovat, je třeba tvořivého myšlení, kreativity, přičemž i odpovídajícího množství kritiky jakožto kontrolního prvku.²³

Žák uvádí, že kreativita může být chápána třemi způsoby. Jako schopnost, postoj, ale i proces. U hlediska schopnosti si můžeme představit schopnost vymýšlení něčeho nového, čímž je myšleno bez použití čehokoli již existujícího, ale i tvoření myšlenek, nápadů, děl či různých řešení za použití kombinací, změn nebo re-aplikací existujících nápadů. Kreativitu lze dále chápat jako postoj člověka, který dokáže vyjádřit souhlas k přijetí změny a je ochoten hrát si flexibilně s nápady a myšlenkami. A v poslední verzi je kreativita procesem, jenž charakterizuje tvrdou práci, či kontinuální myšlenkovou činnost, s prostorem pro improvizaci, na generování řešení.²⁴

A právě kreativita jako proces je inovačním procesem. Tato procesní kreativita by neznamenal nic, pokud by nápady = invence zůstaly jen na úrovni myšlenek a představ.

²² PITRA, Z. In: VLČEK R., *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press, 2008, s. 175. ISBN 978-80-7261-164-5

²³ SVATOŠOVÁ V., *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 88-89. ISBN 978-80-7452-010-5

²⁴ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 19. ISBN 978-80-87981-23-8

Nöllke pohlíží na kreativitu podobně, avšak rozděluje ji do dvou kategorií. Na malou a velkou kreativitu. Velká kreativita je chápána jako velké, revoluční myšlenky a nápady. Tak jako např. Albert Einstein přišel se svou teorií relativity. Také tuto velkou kreativitu vysvětluje jako dlouhodobé zaobírání se daným tématem/problémem, což může znamenat třeba i celoživotní bádání, které vyžaduje mnoho koncentrace. Malá kreativita, která je užitečná pro všední dny, je vysvětlována na příkladech všedních nápadů, myšlenek, zlepšováků, které mnohdy zůstanou nerealizovány, nebo jsou dokonce zapomenuty. Zároveň zdůrazňuje důležitost zaznamenávání těchto myšlenek, jelikož větší množství těchto menších nápadů a zlepšení může vyústit do obrovských rozměrů.²⁵

2.3 SOUVISLOSTI INOVACÍ A KREATIVITY

Budeme-li zavádět ve firmě nové kreativní pracovní způsoby, dosáhneme rychlejších a mnohem podstatnějších a efektivnějších inovací, které následně dopomohou k tomu, aby firma obstála v rámci konkurenceschopnosti. Avšak je důležité si uvědomit, že bez kreativních zaměstnanců nemůžeme inovovat a zároveň také to, že pokud budeme mít mnoho kreativních zaměstnanců, nezaručí nám to inovování. Je třeba u lidí podporovat jak rozvoj tvůrčího myšlení a tvořivosti samotné, tak i věnovat pozornost přenášení jejich kreativity do inovačního procesu. Je nutné mít zaměstnance kreativní, ale zároveň dostatečně motivované pro inovování. Nyní se totiž stává moderním mít zaměstnance nejen takové, kteří pracují správně a dobře, ale takové, kteří se dokáží rozhodnout a činit správná rozhodnutí. Zaměstnanci by měli být motivováni, ale měli by se ztotožňovat s firemní strategií a jejími cíli.²⁶

²⁵ NÖLLKE M., *Naučte se kreativně myslet – Kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006, s 18-19, 104. ISBN 80-247-1519-8

²⁶ BARTÁK J., *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 122-123. ISBN 978-80-7452-020-4

3 KONKURENCESCHOPNOST

Jáč a kol. hovoří ve své knize o pojmu konkurenceschopnosti jako o pojmu, který lze aplikovat nejen na firemní prostředí, ale i na regiony, národy apod. A je tomu skutečně tak. Pojem konkurenceschopnost se netýká pouze firemního prostředí, ale je obecným označením pro jakousi formu boje. Ať už se jedná o rivalitu soupeřících atletů, nebo převahu na trhu nadnárodních společností, či soupeřící vlády, tak ve všech případech jde o to, jak jsou jednotlivci schopni obstát v tomto boji a obhájit si svou pozici na bojišti (trh – z hlediska firemního prostředí). Produktivita a zaměstnanost jsou dva faktory, které jsou označovány v Evropské unii jako definice konkurenceschopnosti. Přičemž průběžné a neustálé inovování v celém, širém spektru výroby daného podniku je pozitivním ovlivňováním růstu produktivity.²⁷

Konkurenční výhody pomáhají při získání nebo zlepšení své konkurenční pozice na trhu. Tyto výhody jsou získávány změnami v podniku, a to například zaváděním změn stávajících výrobků/služeb, nebo zavedením nového produktu či výrobní technologie. Také může být cestou ke konkurenčním výhodám změna procesu řízení a správy podniku.²⁸

Zásadním aspektem konkurenční výhody je inovace. „*Inovace je centrem podnikatelského přístupu.*“ V průběhu 21. století se nejdůležitějším faktorem pro úspěch firmy jednoznačně stala strategie razantních, rychlých a převratných inovací. V rámci globalizace se podnikání propojilo v jeden celek, kde si všichni jsou vzájemně i konkurencí. Tím se konkurenční prostředí vyrovnává a cesta k úspěchu je jediná - stát se vysoce inovační a zvládnout konkurenci jiných významných soupeřů. Zajímavá forma inovace je strategie diferenciacce. Pokud je tato strategie správně aplikována, lze z ní těžit hned několik výhod. Dlouhodobě výhodná je schopnost udržení si dobře fungujících základů a možnost rychlé inovace ve stabilním prostředí podniku, který poté může získat převahu nad stávajícími protivníky. Velkou výhodou může být i schopnost inovovat řízení podniku, tedy změna ve způsobu vedení a podnikání na trhu. Ačkoliv je inovování jedním z hlavních pohonů úspěšného podniku, musíme si uvědomit, že na

²⁷ JÁČ I., RYDVALOVÁ P. a M. ŽÍŽKA, *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, s. 54-55. ISBN 80-251-0853-8

²⁸ ŠVEJDA, P a kol., *Základy inovačního podnikání*, 1. vyd. Praha: AIP ČR, 2002, s. 14. ISBN 80-903-1531-3

prvním místě stojí produkt - tedy přesněji, jakou hraje produkt roli pro zákazníka. Toto se nazývá „*tvorba hodnoty pro zákazníka*“. Pokud firma tento produkt inovuje, je třeba se vážně zaměřit na komplexnější obraz této změny - toto obsahuje celou řadu aspektů, jako je například strategický kontext výrobku, činnost nákupu, technologie, marketing, servis a následně i prodej, avšak centrem pozornosti musí být vždy zákazník. Inovace se musí zhlédnout v zákazníkovi. To znamená perfektně znát, co od nich zákazník očekává, a nabídka podniku musí být natolik silná, že se jí nevyrovná jiná na trhu. Jelikož inovace ovlivní již stávající produkty firmy, musí to být bráno důkladně v potaz a změnit strategii propagace a doprovodných služeb. Strategická partnerství hrají roli v doplňování schopností a technologií, kterou podnik nemusí doposud disponovat, ale svým partnerstvím dokáže také něco na oplátku nabídnout - tím se spojí inovační schopnosti podniků, a to vede ke zvýšení produktivity, rozšíření kapacity podniku a k novým inovačním možnostem. Podnik, který si zakládá na inovaci, může být úspěšný také jen tehdy, je-li schopný akceptovat rizika. Riziko existuje vždy, má-li ale podnik schopnost předvídat vývoj inovace do budoucna a v případě neúspěchu rychle a strategicky reagovat, má vysokou šanci dosáhnout svého cíle i v tak konkurenčním prostředí. Takový podnik si je vědom, že inovace sehrává svou klíčovou roli - aby se podnik stal kreativní a konkurenceschopný.²⁹

Strategické uvažování je pro inovaci nezbytné. Podnik, který se snaží inovovat nahodile, čelí riziku, že opomene důležitou příležitost a ztratí tím svou rychlost a možnost být první. Podnik, který dlouhodobě uplatňuje inovační myšlení ve své strategii a managementu, je na dobré cestě. Je potřeba si uvědomit, co trh momentálně vyžaduje, jak si v rámci trhu podnik stojí a jakým způsobem může inovace dosáhnout. Toto se opírá převážně o kreativitu pracovní síly, reálnost inovačního nápadu a jeho proveditelnost (např. technologická náročnost, projektový přístup, nové technologie) stejně tak jako další dovednosti podniku včetně dobré týmové práce, spolupráce s externími kapacitami, motivace a průběžné vzdělávání zaměstnanců, financování inovací atd.³⁰

²⁹ KISLINGEROVÁ E. a kol., *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 48-50 ISBN 978-80-7179-882-8

³⁰ JÁČ I., RYDVALOVÁ P. a M. ŽÍŽKA, *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, s. 58-59. ISBN 80-251-0853-8

4 KREATIVITA

V této kapitole budou přiblíženy pojmy z oblasti kreativity. Bude zde vysvětlen význam pojmu kreativní osobnost a kreativní myšlení. Také bude přiblížena problematika měření kreativity, kreativní proces a kreativní podnik.

4.1 KREATIVNÍ OSOBNOST

Königová popisuje kreativní osobnost jako jedince introvertního zaměření, který se cítí zranitelný, a proto potřebuje pocit bezpečí. Bývají často velmi uzavřeni sami do sebe. Občas se stává, že vymýšlí nereálné nápady. Dále Königová uvádí, proč se lidé samotným tvořením vůbec zabývají. Existují dvě teorie. Jedna říká, že lidé tvoří ve chvílích, kdy cítí pocity viny, úzkosti, agresivity nebo nepřátelství. Tyto podvědomé pocity v nás probouzejí nutkání tvořit. Druhá teorie líčí chuť k tvoření jako projev seberealizace a emocionálního zdraví. Když tvoříme, tak jsou lidé šťastní, nespoutaní, neomezení, odvážní a důvěřiví. Königová se přiklání k oběma teoriím. Souhlasí s tím, že během tvoření procházíme několika fázemi. Zprvu jsme na začátku tvoření spíše deprimovaní, demotivovaní, a proto je tato fáze spíše bolestná. V momentě, kdy přijdeme na to jak postupovat a s jakým cílem tvořit, a získá-li naše práce směr, tak přijde na řadu pozitivnější ze dvou zmiňovaných fází. Naše tvorba získá radostnější charakter a navozuje v nás pocity uspokojení a sebenaplnění.³¹

Obecně jsou lidé považováni za tvory schopné kreativní tvorby. Avšak zároveň jsou někteří lidé považováni za mnohem kreativnější než ostatní, a to sami od sebe. Jsou kreativními osobnostmi, a to právě proto, že mají vlastnosti, které v nich kreativního ducha podporují. Za tyto vlastnosti Nöllke považuje především citlivost k problémům, což se vyznačuje schopností vidět, kde je problém. Problém, jenž okolí přehlíží nebo si neuvědomuje jeho existenci. Pouze hledí na příčiny. Další vlastností je flexibilita. Rozsah rozhledu v dané oblasti umožňuje širší zásobu možností pro tvorbu nápadů. Máme-li dostatek vzdělání, informací, know-how a přehledu o dané oblasti tvoření, máme snazší cestu k úspěchu. Divergentní myšlení dokáže pomoci originalitě tvoření.

³¹ KÖNOGOVÁ M., *Tvořivost, techniky a cvičení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 111-112. ISBN 978-80-247-1652-7

Kreativní osobnost většinou baví její práce díky vlastní sebe-motivaci a je vybavena vysokou mírou vytrvalosti, odolnosti proti frustraci, dostatkem energie. Také většinou tito lidé nejsou spokojeni s prvními výsledky své snahy, což je pohání k dalšímu snažení a jsou schopni vidět akceptovatelnost svých výsledků snažení.³²

Vezměme si například příběh bratrů McDonaldových, kteří si uvědomili, že problém stravovacích zařízení typu Drive In tehdejší doby byl především v čekání na objednávku, zbytečné výdaje za obslužný personál apod. Jako jediní si tehdy všimli této problematiky a dokázali vymyslet funkční a efektivnější systém. Byli dostatečně znalí v oboru a disponovali svým vlastní know-how. Nelze zpochybnit, že byli velmi nadšení do své práce a byli vytrvalí při čekání na přijetí zákazníků jejich osvětového nápadu fastfoodu. Zároveň si byli vědomi, co je a co není veřejností akceptovatelné. Není divu, že jejich nápad dobyt svět.

Nöllke dále uvádí, že velmi zřídka se stává, že by se u jednoho člověka projevovaly všechny výše zmíněné vlastnosti stejným způsobem. Proto, chcete-li sestavit kreativní tým, je třeba ho sestavit lidmi, kde každý disponuje alespoň nějakou z těchto vlastností.³³ Tak jak tomu bylo v příkladu bratrů McDonaldových. Jeden byl více empatický a emocionálně založený a druhý byl velký realista a perfekcionista.

Abychom mohli využívat kreativity zaměstnanců, musíme nejdříve být schopni rozeznat, jaké rysy u lidí vykazují známky kreativity. Toto je dobrý způsob při výběru budoucích zaměstnanců nebo při užším pozorování zaměstnanců a rozpoznávání, na jakou pozici se člověk nejlépe hodí a kde se jeho kreativita projeví. Druhů kreativity je hned několik: technologická, ekonomická, kulturní a umělecká. Dříve byla kreativita vnímána převážně v umění, například v básnictví, krásné literatuře a malířství, kdežto dnes je kreativita vyjádřená i ve spoustě dalších oborů. Nejdůležitější rysy kreativního člověka tvoří tyto vlastnosti. Kreativní lidé jsou otevření k nejednoznačnosti a neobvyklým situacím. Velká spousta podnikatelů začíná od nuly a kreativní lidé se s tak těžkou situací rádi potýkají. Je to pro ně výzva a nová příležitost jim otevírá oči, protože je jejich inovativní myšlení, improvizace a jistá dávka suverenity dokáží popohnat ke

³² NÖLLKE M., *Naučte se kreativně myslet – Kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006, s 23. ISBN 80-247-1519-8

³³ NÖLLKE M., *Naučte se kreativně myslet – Kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006, s 24. ISBN 80-247-1519-8

kreativním nápadům. Trpělivost je další velmi cenná vlastnost kreativních lidí. Jejich plán k úspěchu může trvat i několik let, a právě kreativní člověk ve svůj nápad věří a má snahu vše dotáhnout až do konce, je tedy pravděpodobné, že se úspěch dostaví. To nás vede dál k ochotě riskovat. Kreativní rys je i vědomí rizika a přes tato rizika si kreativní člověk stojí za svým cílem, aby své inovace zrealizoval. Člověk s kreativními rysy je také schopný vidět potenciální problémy, a dokáže se tedy přizpůsobit situaci a problémy řešit včas. Tito lidé mají silnou motivaci, jsou originální, vytrvalí a individualisté. Často se také stává, že kreativní jedinec je introvert. Introverti nebo někdy i outsideři se dokáží odlišit a velice často i o jistou odlišnost mezi vrstevníky stojí. To je vede ke kreativním nápadům a myšlenkám.³⁴

4.2 KREATIVNÍ MYŠLENÍ

Kreativní myšlení nebo také tvůrčí či tvořivé myšlení Votruba popisuje ve své knize *Rozvíjení tvořivosti techniků* tím, že se na jediné správné definici tvůrčího myšlení neshodli žádní odborníci ani psychologové a sám definuje tuto oblast následujícím způsobem: „*Tvůrčí myšlení je aktivní proces, kontrolovaný vnitřními výběrovými kritérii řešitele a završený dosažením shody řešení s kritérii.*“ Kritérii jsou myšleny cíle procesů, originalita výsledků apod. Kreativní myšlení má své charakteristické rysy, které se projevují např.: objevováním nového, výběrem nejvhodnějších metod řešení problému, odhalováním souvislostí, analyzováním problémů apod. Tvořit a inovovat může každý, avšak k tomu je potřeba vzdělanost a znalosti. Chceme-li budovat něco nového, potřebujeme zdroje, stavební materiál a tím jsou pro kreativní myšlení a inovování v podniku vzdělaní zaměstnanci s dostatkem zkušeností a znalostí. Tvořivé myšlení je jakýmsi předstupněm tvůrčí práce. Myšlenka je prvotním iniciátorem k činu následujícímu, a tím je samotná práce – tvůrčí práce. Tyto dva pojmy lze shrnout pod pojem tvořivosti. „*Tvořivost je souborem vlastností, které dávají člověku schopnost, aby v důsledku změn ve svém vědomí vytvářel nový produkt.*“ Každá lidská činnost je považována za vlastnost tvořivosti.³⁵

³⁴ NOVÁK A., *Inovace je rozhodnutí Kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 35-37. ISBN 978-80-271-0333-1

³⁵ VOTRUBA L., *Rozvíjení tvořivosti techniků*. 1. vyd. Praha: ACADEMIA, 2000, s. 11-13.

Kreativní myšlení je schopnost, kterou oplývá každý z nás. Avšak je potřeba tuto schopnost rozvíjet a zdokonalovat. Proto se najdou lidé, kteří v tomto ohledu budou schopnější než jiní. Lidem je přirozené přizpůsobování se světu okolo nás. A proto i naše myšlení funguje v analogiích, které se opakují. Držíme se již navykých vzorů. Automaticky náš mozek hledá nejbližší a nejsnazší možné řešení situace dle zkušeností nabytých či předaných. Co fungovalo jednou, poslouží i nadále. Avšak kreativní myšlení je něco, přičemž je potřeba oproštění sebe sama od navykých standardů, zvyklostí, způsobů. Je třeba změnit pohled na daný problém, překážku – realitu kolem nás, abychom mohli přicházet s výjimečnými a kreativními nápady. Abychom mohli nalézat nová řešení stejných problémů.³⁶

Königová uvádí, že u kreativního myšlení převažuje kritika současného stavu a to, jak by měl vypadat následující vývoj, sousled činností, abychom se dostali k požadovanému stavu a že jde převážně o slučování a spojování. Poznávání, paměť, vytváření nových informací a hodnocení jsou myšlenkové operace, jež jsou podstatou kreativního myšlení. Poznáváním je myšlen příjem informací z okolního světa, z oblasti řešeného problému apod. Paměť, jakožto uložení znalostí, informací, slouží k další tvorbě našich myšlenek, nápadů, neboť při tomto proudění nápadů je paměť využívána jako zdroj, v němž jsou nabyté informace uloženy. Následné hodnocení je jakousi kritikou nově vytvořených informací. Je totiž třeba zhodnotit, zdali tyto nové informace jsou vhodné, realizovatelné, legální apod. Při vytváření nových informací, při produkování nápadů se rozlišují dva druhy způsobu myšlení. Jedním je konvergentní myšlení a tím druhým je divergentní myšlení. V prvním případě jde o stereotypní, navyké uvažování a řešení problémů. Většinou to bývá v případech, kdy je jen jeden možný způsob řešení. Například jisté druhy matematických úloh. V tom druhém případě, který se nazývá divergence, jde o myšlení nahodilé, nezvyklé, jedinečné, rozdílné. A to je právě podstatou kreativity. Tvorba a vymýšlení nezvyklého, netradičního, nového či pozměněného.³⁷

ISBN 80-200-0785-7

³⁶ PITRA Z., *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 60-61. ISBN 80-7169-461-4

³⁷ KÖNOGOVÁ M., *Tvořivost, techniky a cvičení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 44-45. ISBN 978-80-247-1652-7

4.3 MĚŘENÍ KREATIVITY

V oblasti měření kreativity bylo vytvořeno množství testů a úkolů s cílem dosáhnout nějakého hmatatelného měřítka kreativity. S těmito testy jsme schopni změřit pouze množství nápadů, které testovaný vyprodukoval, a proto v současné době jsou tyto testy brány vážně jen zřídka. Je třeba brát v potaz, že někteří lidé jsou schopni kreativní tvorby jen ve svém oboru, což podkládají mnohé odborné texty o tom, že jednou z klíčových vlastností kreativní osobnosti je právě rozhled, informace a dostatečné vzdělání v daném oboru. „*Jediným spolehlivým měřítkem toho, jak je člověk kreativní, jsou jeho kreativní myšlenky.*“³⁸

4.4 PROCES ŘÍZENÍ KREATIVITY

Kreativní proces je procesem cílené tvorby nápadů. Je to systém několika kroků vedoucích k realizaci nápadu. Jde o ujasnění si cíle, získání informací, samotnou fázi kreativního myšlení, hodnocení a závěrečnou přípravu na propagaci svého nápadu.

Prvním krokem je stanovení a ujasnění si svého cíle. Aby nedošlo k bez-směrnému blouzení v myšlenkách, je dobré si svůj cíl naprosto jasně vytyčit. Je dobré si ho klidně napsat, což pomůže v udržení si přehledu. Lidé mají tendenci odbočovat a zaobírat se nepodstatnými věcmi. Tento cíl by měl být reálný a dosažitelný, aby nedošlo k frustraci. Zároveň by neměl být příliš snadný. Dosažení určité výzvy je skvělým, naplňujícím pocitem. Ve druhém kroku by měl být získán přehled. Znáte-li svůj cíl, je třeba se plně informovat o jeho náležitostech, získat přehled a dostatek informací z daného oboru. Třetím krokem je tzv. „*kreativní skok*“. Znamená to konec příprav a začátek bouření myšlenek. Je třeba se odpoutat a začít produkovat své nápady a zároveň je všechny zaznamenávat. Je potřeba snažit se o divergentní myšlení a zkoušet hledat nové směry navzdory stereotypu. Avšak nesmíme se příliš nechat unést a zase se vrátit k počátečnímu směru za stanoveným cílem. Také je důležité si uvědomit, že takováto tvorba vyžaduje svůj čas, který je nazýván inkubační dobou. Je to doba, kdy v nás klíčová myšlenka uzrává. Nelze očekávat, že pokud použijeme proces řízení kreativity,

³⁸ NÖLLKE M., *Naučte se kreativně myslet – Kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006, s 25-26. ISBN 80-247-1519-8

automaticky dostaneme revoluční nápad. Je třeba tomu dát čas. Čtvrtým krokem je označování ohodnocování a zpracování získaných nápadů. V této fázi tvoření je třeba se opět vrátit nohama na zem a pohledem realisty si ujasnit fakta, zdali je nápad realizovatelný, co je k tomu potřeba, co tím získáme a co naopak ztratíme. Posledním, pátým krokem je prosazení svého kreativního řešení. Pokud se snažíte prosadit nápad v pracovním prostředí, pravděpodobně vyvstane spousta kritiky. Proto je potřeba se na to dobře připravit a mít argumenty na co největší možné množství negativní kritiky.³⁹

4.5 KREATIVNÍ PODNIK

V dnešní době je požadavek na kreativitu zaměstnanců téměř ve všech větších společnostech. Je to jakýmsi současným trendem, avšak málokterý podnik dokáže opravdu využít potenciál svých zaměstnanců. V některých případech dokonce skládají kreativní týmy, ale dosti často je potenciál těchto týmu nevyužit. Přitom by podnik mohl z těchto lidí velmi profitovat. Pořádání kreativních schůzek je skvělou cestou ke kreativnímu bouření nápadů. Moderování takovýchto setkání má svá úskalí. Takový facilitátor by se měl vyvarovat nejistoty, přílišného suverénního vtipkování, netrpělivosti, přílišného sebe-zapojení do produkování nápadů. Naopak cestou k takové úspěšné schůzce může být příprava projevu. A to vhodným úvodem a přivítáním účastníků setkání, nácvikem k přechodu a podnícení diskuse, nácvikem vhodného přerušování řečníků v momentech odbočení diskuse k nevěcným příspěvkům či usměrnění účtějších účastníků. Také je třeba výběru použití vhodných kreativních technik.⁴⁰

³⁹ NÖLLKE M., *Naučte se kreativně myslet – Kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006, s 33-43. ISBN 80-247-1519-8

⁴⁰ NÖLLKE M., *Naučte se kreativně myslet – Kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006, s 99-103. ISBN 80-247-1519-8

5 KREATIVNÍ TECHNIKY

Žák ve své knize „*Kreativita a její rozvoj*“ uvádí, že kreativitu, jakožto jednu z klíčových kompetencí zaměstnance, je možno rozvíjet. Pro účely takového rozvíjení kreativity bylo vypracováno nesčetné množství kreativních technik a cvičení. Mezi nejpopulárnější a nejpoužívanější prostředky skupinových setkání s účelem víření nápadů, patří brainstorming nebo technika myšlenkových klobouků.

5.1 AKTIVIZAČNÍ TECHNIKY

Aktivizační techniky mají za úkol připravit účastníky na kreativní schůzku a pokročilejší kreativní techniky jako je brainstorming apod. Cílem je příchozího účastníka přivést do tvořivé nálady a připravit ho na produkování nápadů a řešení. Jsou sestaveny formou zábavných her, které mají tendenci vtáhnout do děje. Tyto techniky zvyšují schopnost kreativně rozvíjet nápady, myšlenky, vytrvalost, trpělivost i synergický efekt. Pomáhají stmelovat kolektiv a odbourávat negativní vlivy ve skupině (osobní a pracovní vztahy a rozepře). Některé z těchto technik, které autor této práce použil pro realizování rozvoje kreativity zaměstnanců v praktické části, jsou popsány níže.⁴¹

5.1.1 HÁDANKÁŘSKÁ DÍLNA

Tato technika pomáhá rozvíjet ochotu hrát si, být trpělivější, vytrvalejší a soutěživý.

Provedení této aktivity spočívá v sadě hádanek, kterou má skupina za úkol vyřešit. Po vyřešení hádanky musí každý z účastníků vymyslet svou vlastní hádanku podle vzoru a poté jí předá sousedovi po pravici. Ten připiše svou hádanku a takto se předává, dokud každý ze skupiny nevymyslí a nenapiše jednu hádanku. Řešení hádanek pak probíhá skupinově znovu stejným způsobem. Facilitátor se skupinou na závěr prodisktuje postupy řešení hádanek a které skupina považuje za nejlehčí a nejsložitější.⁴²

Příklad: 1 – 3 – 5 – 7 – 11 – _ (13- prvočísla)

⁴¹ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 ISBN 978-80-87981-23-8

⁴² ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 162-163 ISBN 978-80-87981-23-8

5.1.2 TAJEMNÉ ROVNICE

Tato aktivizační technika taktéž rozvíjí především trpělivost a vytrvalost. Pokud mluvíme o skupinové aktivitě, můžeme touto technikou povzbudit vědomí synergického efektu - to znamená stmelování skupiny a její homogenizace. Cvičení donutí jedince přehodnotit dosud používané postupy a začít přemýšlet i jinak, kreativněji.

V této technice se využívá seznam rovnic, který každý ze skupiny nejdříve řeší samostatně. Po vypracování se výsledky nahlásí skupině a účastníci jsou rozdělení do dvojic, kde pokračují v řešení. Poté se skupina rozšíří na čtyři členy, posléze na osm, až nakonec rovnice řeší celá skupina dohromady. Při skupinovém provedení této techniky je nezbytná diskuze o „symbióze“ skupiny a jak působí na celkovou kvalitu řešení.⁴³

Příklad: 27 = P v A (b H a Č) 27 = Písmen v Abecedě (bez háčků a čárek)

5.1.3 ASOCIAČNÍ ŘADY

Asociační řady jsou metodou ideální pro generování nápadů. Tato metoda využívá volný tok myšlenek. Může být prováděna jednotlivě nebo ve skupině.

Její provedení se dělí na dvě varianty. Sériová asociace vychází jedna z druhé. Facilitátor napíše základní impuls na tabuli a účastníci vytvářejí asociace, dokud nová asociace nepřeruší původní význam na tabuli. Centrované asociace mají centrální slovo nebo otázku zapsanou na tabuli a účastníci vymýšlí asociace jako paprsky od středu. Pokud paprsek skončí, pokračují další asociací.

Důležitým aspektem u této techniky je neomezování účastníků vnitřními soudy. Plynulosti asociací hrozí nebezpečí v oblastech, jako jsou například: tabu, hlouposti nebo nemorální a netaktní asociace a myšlenky. Tyto oblasti jsou ale v tomto cvičení akceptovány, jelikož dopomáhají k rozhodnutí a nápadu jednotlivce, který je pod tlakem. Při hodnocení se dává důraz na zajímavé, podnětné a originální impulsy.⁴⁴

Příklad 1: Nůž – Chleba – Máslo – Snídaně.

⁴³ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 164-165 ISBN 978-80-87981-23-8

⁴⁴ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 172-173 ISBN 978-80-87981-23-8

5.1.4 CO BY SE STALO, KDYBY...

...na Zemi přistáli Mart'ani. Toto je jedna z otázek, kterou využívá metoda na rozvíjení senzitivity vůči problémům, kladný postoj ke změnám a větší toleranci vůči chaosu. Rozvíjí také ochotu vymýšlet alternativy.

Facilitátor poprosí účastníky, aby se zamysleli nad otázkou, co by se stalo, kdyby... Může to být reálná i naopak nereálná situace a účastníci mají za úkol vymyslet všechny problémy, řešení a souvislosti s tím spojené. Pro lepší průběh úkolu by měl mít vedoucí skupiny připravené následné otázky pro rozvoj návrhů a myšlenek. Hodnocení je již součástí cvičení, kdy facilitátor klade rozvádějící otázky tak, aby nezablokoval tok myšlenek skupiny.⁴⁵

Příklad: Co by se stalo, kdyby bylo vynalezeno auto na vodu?

5.1.5 ŘEDITEL CIHELNY

Tato aktivita napomáhá k odbourávání funkční fixace a současně i vyzdvihává potenciál kreativity u jedince. Cvičení má jednoduché zadání - účastník si představí, že je ředitelem cihelny a cihly nejdou na odbyt. Úkol spočívá ve vymyšlení co nejvíce možností pro využití produktu (namísto cihly může být dosazeno cokoliv jiného).

Řešení pro tento konkrétní úkol s cihlou může být například využití jako stavební materiál, zarážka pod kola, sportovní náčiní atd.⁴⁶

5.2 BRAINSTORMING

Toto je nejznámější kreativní technika, která byla i zpochybňována některými studii, avšak stále je hojně využívána mnohými společnostmi. Je vhodná, když je potřeba velké množství nápadů – zpravidla na začátku nějakého projektu. Dle Nöllkeho je možné díky brainstormingu nalézat za krátkou dobu řadu originálních řešení.⁴⁷ Valná většina kreativních technik je založena právě na formě brainstormingu. Žák však

⁴⁵ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 166-167 ISBN 978-80-87981-23-8

⁴⁶ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 177 ISBN 978-80-87981-23-8

⁴⁷ NÖLLKE M., *Naučte se kreativně myslet – Kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. Praha: Grada - Publishing, 2006, s 53. ISBN 80-247-1519-8

podotýká, že tato technika slouží spíše ke sběru dat a informací. Může nás dovést k nápadům, nikoli však k řešení.⁴⁸

Základní pravidla:

Při této technice je striktně zapovězena veškerá kritika či hodnocení. Jde o hýření nápadů a cílem je získat každý, a to i ten nejabsurdnější nápad. Proto je důležité, aby se nikdo nestyděl svou myšlenku vyslovit. V případě, že se pracuje s nepříliš týmovou či seznámenou skupinou, je možné použít odnož této techniky – brainwriting. Při něm jsou nápady účastníky zapisovány na papír, což může být přijatelnější pro introvertnější jedince. Jak již bylo řečeno, jde o to získat co nejvíce nápadů. Proto se po účastnících požaduje absolutní oproštění od veškerých zábran fantazírování. Díky této skupinové technice je možné pomocí asociování nápadů v kolektivu dospět k novým kombinacím myšlenek, či podnětům k novým myšlenkám. Na rozdíl od požadované kvality výsledného řešení je zde, v těchto počátcích kreativních seancí, důležitá pouze kvantita nápadů. To nás vrací k prvnímu pravidlu – žádná kritika. Všichni jsou si rovni, a proto každý nápad je cennou komoditou.⁴⁹

Struktura brainstormingového setkání

Nejprve je třeba seznámit účastníky sezení s výše zmíněnými pravidly. Nikdo by tato pravidla během sezení neměl porušovat a moderátor by měl případné narušitele těchto pravidel zastavit či usměrnit. Následně je třeba účastníky seznámit s problémem, ke kterému se bude hledat nápad na řešení. Poté probíhá vybraná varianta brainstormingu pod vedením moderátora. Žák dokonce uvádí, že ještě před touto fází je vhodná menší rozcvička. Tato rozcvička formou her má naladit skupinu ke kreativní náladě, odbourat zábrany a celkově rozveselit skupinu. Během samotného brainstormingu jde o získání co největšího počtu nápadů, jak už bylo zmíněno výše. V případě, že se již dalších nápadů nedostává, přichází na řadu fáze zhodnocení. Hodnocení a volná diskuse k vytvořeným nápadům by měla probíhat až v této fázi a účastníci by se měli vyjadřovat nejen ke svým nápadům.⁵⁰

⁴⁸ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 180-181. ISBN 978-80-87981-23-8

⁴⁹ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 181-182. ISBN 978-80-87981-23-8

⁵⁰ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 184-185. ISBN 978-80-87981-23-8

5.3 LATERÁLNÍ MYŠLENÍ

Tato technika uvažování, s níž přišel Edward de Bono, se používá k naučení se nahlédnutí na problém z jiné perspektivy. S touto technikou cvičení kreativního myšlení se lidé učí na danou problematiku nebo úkol nahlédnout z více úhlů pohledu. Záměrně nutí účastníka odpoutat se od zažitých a navyklých standardních postupů myšlení. Nejznámějšími technikami, které pracují s laterálním myšlením, jsou techniky užití myšlenkových map či typické myšlenkové klobouky.⁵¹

5.3.1 MYŠLENKOVÉ MAPY

Jsou vhodné pro aktivizační techniky, ale i pro samotné získávání nápadů. Především skrze asociační techniky. Jsou vhodné pro rychlou orientaci. Díky otevřené struktuře mohou být později stále doplňovány. Jsou vhodné pro analýzu nebo popis problémů, plánování strategie, akcí, jako zápis z přednášky. Spočívají v zakreslování myšlenek do obrazové podoby. Zpravidla se začíná od středu papíru, kde je stanoven problém či hlavní myšlenka, kterou chceme rozvinout. Následně se na elementární pojem/problém/myšlenku navazují další myšlenkové pochody. Jsou zaznamenávány do volného prostoru okolo středu a v návaznostech na myšlenkový proces, ve kterém přišly na „svět“. Výhodou je, oproti standardnímu, lineárnímu záznamu poznámek, že máme možnost odbočit do více směrů, přičemž se tyto směry nezamotávají do sebe a jsou přehledné. To je největší výhodou právě u velmi komplexních problémů. Zpravidla jsou k myšlenkám dokreslovány piktogramy a je používáno vícero barev pro ještě větší zpřehlednění. Smyslem myšlenkových map je začít ve středu papíru, abychom se mohli s přibývajícými nápady posouvat do širších okrajů, přičemž každá myšlenka musí mít svou vlastní větev. Při zapisování nápadů je vhodnější používat obrázky a piktogramy než sáhodlouhé texty. Případné texty je třeba psát čitelně a barevně.^{52/53/54}

⁵¹ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 214, 219. ISBN 978-80-87981-23-8

⁵² BUZAN, T. In: ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 222. ISBN 978-80-87981-23-8

⁵³ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 219. ISBN 978-80-87981-23-8

⁵⁴ NÖLLKE M., *Naučte se kreativně myslet – Kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006, s 0-63. ISBN 80-247-1519-8

5.3.2 MYŠLENKOVÉ KLOBOUKY

Tato technika má přimět účastníky sezení odpoutat se od zažitých principů myšlení a uvažování. Probíhá to tak, že si každý z účastníků nasadí na hlavu klobouk určité barvy a nahlíží na aktuálně řešenou problematiku výhradně z pohledu, jež určuje nasazený klobouk. Tento klobouk si účastníci postupně střídají a každý se vždy vyjadřuje čistě za daný úhel pohledu, což přispívá k faktu, že se u účastníků odděluje jejich ego od projevu. Introvertnějším nebo stydlivějším účastníkům tato metoda umožňuje schovat se za názor klobouku. Klobouků je celkem šest a to v barvách bílá, červená, žlutá, černá, zelená a modrá. Ten, kdo má nasazený bílý klobouk, musí nahlížet na problematiku či úkol výhradně pohledem byrokrata. Zmiňuje pouhá fakta, čísla, jasné a potvrzené informace bez jakýchkoliv jiných vlastních názorů. Vlastník červeného klobouku by se měl zaměřit na věc z emocionálního pohledu. Je mu umožněno projevit své intuice, emoce apod. Zároveň je chráněn imunitou. Nikdo by ho neměl nijak hodnotit, kritizovat, a to ani posunky či gesty. Žlutý klobouk dává nositeli výsadu optimismu. Tento člověk by měl k věci přistupovat vesele, s odhodláním. Měl by zmínit co nejvíce kladů dané věci a co by to mohlo přinést, co bychom mohli získat apod. Černý klobouk naopak bude překypovat negativismem. Bude vykřikovat veškerá rizika, hrozby, obtíže, překážky, možné důsledky. Člověk se zeleným kloboukem je jediný, který by měl přicházet s nápady na řešení. Je to klobouk kreativity a nápadů, proto jedině člověk s tímto kloboukem má výsadu přicházet s nápady na řešení úkolu. Má možnost i v klidu mlčet a přemýšlet. A poslední, modrý klobouk, je kloboukem odstupu a přemýšlení. On by měl rozhodovat o tom, komu který z klobouků připadne a měl by řídit sezení. Primárně by tento klobouk měl patřit facilitátorovi setkání, avšak kdokoli si během sezení může říci o vlastnění tohoto klobouku.⁵⁵

⁵⁵ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 215-218. ISBN 978-80-87981-23-8

PRAKTICKÁ ČÁST

6 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

Jako praktickou ukázkou a znázornění rozvoje kreativity a inovací v praxi si autor této práce zvolil jednu ze společností v naší republice. Jedná se o společnost působící v automobilovém průmyslu. Tato společnost si nepřála být konkretizována z důvodů používání citlivých informací v této práci.

Autor této práce je zaměstnán v této společnosti již osmým rokem. Za tu dobu stihl velmi dobře nahlédnout do fungování společnosti a podílet se alespoň z části na jejím chodu.

Společnost dnes vyrábí v obrovském tempu a množství, a proto není divu, že je zde zlepšování, inovování a optimalizování na denním pořádku. Hledat mezery nejen na trhu, ale i ve vlastních řadách, ty následně eliminovat nebo využít ve svůj prospěch - to je klíčem k efektivní výrobě a konkurenceschopnosti na trhu.

Autor práce pracoval pět let ve společnosti přímo ve výrobě vozů na montážní lince a nyní pracuje třetím rokem na pozici Specialista přípravy výroby lisovacího nářadí. Těmto pracovištím je tematika kreativity a inovací velmi blízká, neboť je zde potřeba kreativních lidí s tvořivým myšlením. V současnosti má tato společnost v rámci úspor, inovací a zlepšení vyhrazený samostatný rozpočet, z něž se financují nejen týmy lidí, kteří provádí workshopy, ale i náklady na realizaci jejich nápadů, zlepšení a inovací. Během těchto workshopů jsou do spolupráce přibíráni koordinátoři příslušných pracovišť, kteří se podílí během celé doby na průběhu workshopu, protože právě oni mají nejlepší přehled o tom, jak to u nich na pracovišti funguje. Tyto „workshopové“ týmy společně inovují na vybraném pracovišti.

Dále zde funguje zlepšovací systém, což je nástroj pro shromažďování zlepšovacích nápadů od zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost přicházet se zlepšovacími nápady (ZN), za což jsou finančně odměňováni. Když některý ze zaměstnanců dostane nápad na nějaké zlepšení stávajícího stavu, či nápad na úplně nová řešení současné situace, má možnost tento svůj nápad skrze PC portály, které jsou po celé firmě, nebo z domova přes internet sepsat do systému společnosti, za což je finančně odměněn. Vyhodnocovací týmy probírají tyto podané návrhy a ty, které jsou realizovatelné a zároveň přínosné, jsou realizovány ze zvláštního rozpočtu a zaměstnanec dostane další

finanční ohodnocení za realizaci projektu. V případě, že se jedná o zlepšení, které společnosti ušetří mnoho peněz, tak je dodatečně finančně odměněn jistým procentem ze získaných úspor. Praktická část této práce je zaměřena na práci s touto databází systému zlepšovacích návrhů (dále jen SZN). Autor práce je přesvědčen, že z množství zaměstnanci podaných návrhů na zlepšení je naprostá většina neefektivních nápadů podaných s cílem získání odměny za podání návrhu. Ze zkušenosti pobytu na pracovišti s převážně dělnickými profesemi ví, že většina zaměstnanců tento systém zneužívá právě za účelem podání jakýchkoliv bezcenných nápadů pro zisk finanční odměny. Další motivací pro práci s touto tematikou je fakt, že řídicí pracovníci mají nařízené kvóty pro podávání zlepšovacích návrhů za roční období. Tato praktika má přimět řídicí pracovníky dbát na motivaci svých podřízených zaměstnanců k tomu, aby podávali ZN. Z tohoto důvodu by autor práce chtěl, díky přístupu k této databázi, analyzovat stav databáze podaných ZN a na základě získaných dat vyhodnotit současnou situaci a zjistit, zda se jeho domněnka potvrdí či nikoli. Chtěl by zjistit, kolik procent z podaných návrhů je nepoužitelných, nevýnosných, či kolik jich je rentabilních. Na základě těchto zjištění by chtěl vytvořit návrh pro zkvalitnění podávaných zlepšovacích návrhů. Především v oblasti kreativity.

V následujících kapitolách této praktické části bude představena především metodika výzkumu a definice výzkumného problému. Následně bude vysvětlen způsob průběhu metody šetření a představena jak databáze SZN, tak vzorky týmů, s nimiž bude autor této práce pracovat. V dalších kapitolách bude vysvětlen důvod, způsob a výsledky provedeného dotazníkového šetření, které bude autorem následně analyzováno a porovnáno spolu se získanými daty ze SZN. Na základě těchto výsledků bude vypracován návrh pro rozvoj kreativity zaměstnanců a ten bude realizován na vybraných skupinách zaměstnanců. Po aplikování tohoto rozvoje bude provedena znovu analýza dat ze SZN a výsledky vyhodnoceny. Na základě těchto výsledků autor této práce navrhne doporučení pro rozvoj kreativity inovačních řešení u zaměstnanců.

7 METODIKA VÝZKUMU

Jako metodika výzkumu byla zvolena práce s interní podnikovou databází pro shromažďování zaměstnaneckých zlepšovacích návrhů, které mají přispět k rozvoji, zefektivnění společnosti a k udržení její konkurenceschopnosti na trhu.

Hlavním cílem této práce je analýza a hodnocení kreativity inovačních řešení ve vybraném podniku, na jejichž základě je vypracován a realizován návrh pro rozvoj kreativity inovací u zaměstnanců.

Navazujícím hlavním cílem výzkumu v této práci je zjistit, zdali je možné zvýšit kreativitu inovačních řešení pomocí vybraných metod pro rozvoj kreativity.

Autor práce si stanovuje následující hypotézy, které budou ověřeny pomocí průzkumu a analýzy databáze systému zlepšovacích návrhů a následného dotazníkového šetření:

1. Systém zlepšovacích návrhů je zneužíván pro získávání finančních odměn.
První z hypotéz je zjištění, zdali je skutečně SZN zneužíván zaměstnanci přihlašování nesmyslných/neefektivních ZN do databáze SZN s cílem získat finanční odměnu za podání. Tuto hypotézu potvrdí nebo vyvrátí autorova analýza databáze SZN a dotazníkové šetření na toto téma.
2. Vedoucí/řídící pracovníci mají sklony vytvářet nátlak na své podřízené s cílem zvýšit jejich aktivitu v podávání ZN.
Druhá hypotéza má zjistit, zdali mají vedoucí/řídící pracovníci tendence vytvářet negativní nátlak na své podřízené pro donucení těchto zaměstnanců k podávání více ZN a tím splnění ročních týmových kvót. Tuto hypotézu potvrdí nebo vyvrátí analýza databáze SZN a dotazníkové šetření na toto téma.
3. Rozvoj (školení) zaměstnanců v oblasti kreativního rozvoje je přínosné pro rozvoj kreativity zaměstnanců.
Třetí hypotéza je zaměřena na zjištění, zdali je cílený rozvoj zaměstnanců v oblasti kreativity používáním známých a uznávaných technik rozvoje kreativity skutečně přínosným. Tuto hypotézu potvrdí nebo vyvrátí analýza databáze SZN po realizaci autorova návrhu pro rozvoj kreativity na vybraných pracovištích.

Pro ověření těchto hypotéz budou použity výše zmíněné metody v následujícím časovém harmonogramu:

1. Průzkum databáze SZN a jeho následná analýza.
Tento průzkum databáze SZN za rok 2016 byl proveden 4. 7. 2017
2. Provedení dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení i s ohledem na získaná data ze SZN.
Dotazníkové šetření bylo realizováno zvlášť pro jednotlivé pracovní týmy.
D1 – 27. 7. 2017, T1 – 1. 8. 2017, D2 – 2. 8. 2017, T2 – 7. 8. 2017
3. Vytvoření návrhu pro rozvoj kreativity zaměstnanců, pomocí moderních technik dle odborných zdrojů.
Tento návrh pro rozvoj kreativity zaměstnanců autor sestavil dle odborné literatury v období mezi 9. 8. – 15. 8. 2017
4. Realizace autorova návrhu na pracovišti. 08/2017-11/2017
Realizace byla jednou z nejsložitějších částí této práce. Obzvláště pro časovou omezenost týmu D1, u kterého probíhala nejdéle.
D1: 1. schůzka – 17. 8. 2017, 2. schůzka – 7. 9. 2017, 3. schůzka – 19. 10. 2017, 4. schůzka – 9. 11. 2017.
T1 : 1. schůzka – 4. 9. 2017, 2. schůzka – 26. 9. 2017, 3. schůzka - 9. 10. 2017, 4. schůzka – 23. 10. 2017
D2: 1. schůzka – 1. 9. 2017, 2. schůzka – 27. 9. 2017, 3. schůzka – 13. 10. 2017, 4. schůzka – 27. 10. 2017
T2: 1. schůzka – 12. 9. 2017, 2. schůzka – 21. 9. 2017, 3. schůzka – 3. 10. 2017, 4. schůzka – 18. 10. 2017
5. Průzkum databáze SZN po realizování rozvoje kreativity zaměstnanců.
Následný průzkum databáze SZN bylo možné provést až po celoročním vyhodnocení databáze za rok 2017, tj. 23. 1. 2018
6. Analýza těchto dat a vyhodnocení úspěšnosti realizovaného návrhu.
Analýza dat a vyhodnocení výsledků této práce probíhaly v období 25. 1. 2018 – 28. 1. 2018

7.1 DEFINICE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU

Rozdíly pracovních podmínek technických a dělnických týmů jsou natolik markantní, že se autor této práce domnívá, že drtivá většina podaných ZN bude spíše od technických zaměstnanců. Zároveň se domnívá, že převažují zaměstnanci v dělnických kategoriích nepracujících v taktu v podávání zlepšovacích návrhů oproti těm, kteří v taktu pracují. Dle autora bude dělnický tým z oblasti výroby vozů vykazovat velmi nízké počty podaných ZN, a to z důvodů, jakými jsou časová, fyzická a psychická vyčerpání zaměstnanců. Chtěl by zjistit, jak úspěšné jsou podávané zlepšovací návrhy u jednotlivých oblastí. Zdali se lidé cítí pod tlakem nadřízených s požadavky na podávání ZN a co je jejich motivem, či jestli podávají vědomě nesmyslné ZN. Zdali zaměstnanci cítí nátlak svých vedoucích, kteří jsou pod nátlakem stanovených kvót. Autora této práce by zajímal výsledek dotazníkového šetření, neboť by rád porovnal výsledky s analýzou databáze SZN. A také by si rád ověřil skutečný vliv trénování kreativity u zaměstnanců na její zlepšení. Což prokáže následná analýza databáze po aplikování navrhnutého řešení pro rozvoj kreativity. Dále autor této práce předpokládá, že je SZN zneužíván za účelem získání finanční odměny a znehodnocován v důsledku kvót vedoucích pracovníků, kteří nutí zaměstnance podávat zlepšovací návrhy.

8 PŘEDSTAVENÍ DATABÁZE ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ

Ve společnosti, kde byla provedena tato praktická část autorovy práce, se používá hned několik způsobů, jimiž probíhá inovování a zlepšování konkurenceschopnosti firmy. Nejmarkantnější a nejvíce úspěšné způsoby jsou následující dvě metody. První je metoda tzv. „workshopů“ na pracovištích. Spočívá v tom, že tým zaměstnanců, kteří jsou přímo vyhrazeni na tyto „workshopy“, provádí postupně „workshopy“ na jednotlivých pracovištích. V rámci tohoto procesu zlepšování podmínek a efektivity daného pracoviště/týmu jsou prověřeny veškeré byrokratické procesy s tím spojené. Tím jsou myšleny například pracovní postupy a s nimi spojené normy, zákony, BOZP atd. Na začátku tohoto zlepšovacího procesu se sejdou všichni zúčastnění, a to včetně koordinátorů daného pracoviště, a společně se seznámí s nadcházejícím „workshopem“. Vymění si nápady, připomínky a požadavky na změnu stávajícího stavu pracoviště. V následujících dnech zkouší a testují navržené změny přímo na daném pracovišti a v případě, že jsou vyhodnoceny jako úspěšné, efektivní či rentabilní, jsou zavedeny trvale. Případné náklady na zavedení těchto změn jsou hrazeny z rozpočtu zvlášť vyhrazeného pro „workshopy“.

Druhou z metod, a to především metodou, z níž čerpá praktická část této práce, je systém podávání zlepšovacích návrhů. SZN slouží pro všechny zaměstnance společnosti. Kterýkoliv zaměstnanec firmy má možnost zaregistrovat svůj nápad na zlepšení stávající situace ve firmě. Nápad je myšleno jakékoliv zlepšení, které souvisí s chodem společnosti. Může jít o inovace procesní. Přesunutí přepravky s materiálem pro lepší přístupnost či zkrácení cesty k materiálu, nebo může jít o zavedení nových technologií. Pro příklad je možné uvést zavádění technologie LED osvětlení, která má přímý finanční užitek. Dále je možné za ZN považovat inovaci produktu. Všimne-li si zaměstnanec nějakého nedostatku na produktu jeho pracoviště, i v tomto případě má možnost se vyjádřit. Také může jít o zlepšení interních firemních procesů. Například přesunutí, zrušení nebo zavedení nějakého procesu v rámci zefektivnění.

V posledních letech je tento fungující systém evidence zaměstnaneckých nápadů používán i pro hlášení hrozícího nebezpečí. Pokud zaměstnanec ví o nějakém riziku kdekoliv ve firmě, jež může vyústit v nehodu, má možnost tímto způsobem

zaregistrovat/oznámít toto potenciaální riziko nehody. Oznamí to stejným způsobem jako podávání ZN, ale s tím rozdílem, že při zadávání podstaty návrhu na změnu ho označí příslušným znakem.

Způsobů podání/zaregistrování nápadu je několik. Zaměstnanci mají možnost na interním firemním webu rozkliknout sekci Zlepšovací návrhy a následně zaevidovat svůj nápad. K tomuto webu se dostanou na služebních počítačích nebo skrze PC portály, jež jsou rozmístěny po celé firmě. PC portály jsou stojany s obrazovkou, klávesnicí a myší pro potřeby zaměstnanců, kteří nemají služební počítače. Zaměstnanci mohou také zaevidovat svůj návrh z pohodlí svého domova. Na internetových stránkách společnosti se přihlásí svými přihlašovacími údaji a získají tak rovněž přístup k registračnímu formuláři nápadů. Poslední možností je využití pomoci svých nadřízených, kteří s tímto procesem zaevidování nápadů pomohou zejména těm zaměstnancům, kteří nejsou tolik zdatní v oblasti informačních a komunikačních technologií.

Při zadávání nového nápadu do systému zaměstnanec uvádí kromě názvu nápadu také jména autorů nápadu (může jich být více) a jejich procentuální podíl na vymyšlení nápadu, určení místa, jehož se zlepšení týká, popis stávajícího stavu a následně popis návrhu na zlepšení. Také je zde možnost přidat přílohy, a to fotografie, náčrty apod. Cokoliv, co může blíže znázornit a upřesnit myšlenku zlepšovacího návrhu. Posledním krokem je potvrzení o autorství nápadu, a to zaškrtnutím příslušného políčka.

Takto zaevidovaný zlepšovací návrh je uložen v databázi návrhů, kde čeká na zpracování příslušnými pracovníky, kteří mají na starosti protřídění nově podaných návrhů. Probíhá oddělení smysluplných návrhů od těch nesmyslných, neefektivních, či nerealizovatelných. Návrhy, které projdou prvotním sítím, jsou dále prostudovávány a vyhodnocovány. Zkoumá se jejich efektivita a rentabilita. Nápady, které jsou vyhodnoceny jako realizovatelné, jsou následně realizovány a financovány ze zvláštního rozpočtu pro inovace.

Za podání návrhu na zlepšení je zaměstnanci připsána drobná finanční odměna. Tato odměna má sloužit především jako motivace. Autor této práce ze zkušenosti ví, že spousta zaměstnanců, a to především na dělnických pozicích, je příliš líná na to, aby se namáhali svůj nápad zaregistrovat, avšak zavedení této finanční odměny způsobilo větší aktivitu v podávání návrhů. Dále vedení společnosti zavedlo kvóty pro koordinátory

týmů. Mají nařízené kvóty, jež určují počet podaných ZN, které musí za jeden rok jeho podřízení podat. Smyslem je přimět koordinátory k aktivní motivaci svých podřízených k podávání ZN. Tyto kvóty jsou určeny koeficientem 1,8 ZN na každého člena týmu. Tudíž, má-li tým 10 zaměstnanců, musí vedoucí dosáhnout se svými podřízenými 18 podaných ZN za 1 rok.

Autor této práce z praxe ve společnosti ví, že tyto dva fakty, finanční odměna a kvóty pro koordinátory, způsobují, že jsou do databáze návrhů zaznamenávány spousty nesmyslných ZN. Například posun přepravky s materiálem jinam a po realizaci zase zpátky na původní místo apod., a to se záměrem získat onu finanční odměnu.

8.1 POPIS METODY ŠETŘENÍ

Díky umožnění přístupu autora této práce k výše popisované databázi zlepšovacích návrhů je mu umožněno nahlédnout a zjistit tak, kolik procent podaných zlepšení je efektivních a rentabilních a naopak, kolik jich je nesmyslných. Autor této práce se domnívá, že většina těchto nápadů bude nerealizovatelných či dokonce nesmyslných. Analyzováním této databáze by autor rád zjistil skutečnou situaci a stav databáze.

Současně během analyzování databáze bude autor na vybraných pracovištích provádět šetření ohledně podávání zlepšovacích návrhů. Toto šetření bude provedeno formou dotazníku. Analýzou výsledků tohoto dotazníku by autor této práce rád blíže nahlédl na problematiku SZN. Bude zaměřen především na dojmy a postoje zaměstnanců k samotnému vymýšlení a podávání těchto ZN a na jejich motivaci a vztah s nadřízeným ohledně tohoto SZN. Tento dotazník by měl pomoci autorovi této práce nahlédnout do problematiky SZN a umožnit mu vytvořit návrh ke zlepšení této situace.

Dále bude šetření této práce provedeno na vybraných týmech. Jako vzorek zkoumání budou zvoleny čtyři pracovní týmy. Dva týmy ze střediska výroby vozů, kde autor této práce dříve působil, a dva pracovní týmy ze střediska výroby lisovacího nářadí, kde působí nyní. V obou případech bude jeden ze dvou vybraných týmů složen z dělnických profesí a druhý bude technického zaměření (technologie výroby daného střediska).

Na základě odborné literatury se měřícím aspektem stane SZN, který ukáže, jak jsou testované skupiny kreativní. Jejich kreativita bude posuzována na základě výsledků těchto statistik SZN a v kombinaci se subjektivním názorem autora. Na základě analýzy

kreativity navrhne autor cvičení a možnosti pro zvýšení kreativity a jejího rozvoje. Tento návrh následně aplikuje a poté bude databáze SZN vyhodnocena znovu a porovnána s původními výsledky. Návrh na rozvoj kreativity autor vytvoří na základě prostudování dostupných odborných zdrojů k danému tématu.

8.1.1 PŘEDSTAVENÍ VZORKU TÝMŮ

Pro snazší rozlišení jednotlivých týmů autor vytvořil následující označení. Pro technické týmy bude zvolena jako značka písmeno „T“ a pro dělnické týmy bude tato značka písmenem „D“. Číslice za písmenem bude určovat, o jaké výrobní středisko jde. Číslice „1“ označuje výrobu vozů a číslice „2“ výrobu lisovacího nářadí.

Tým T1 (technický, výroba vozů) – je složen z 16 zaměstnanců.

Tento tým se zabývá tvorbou technologické podpory pro průběh výroby vozů. Tito lidé řeší především technické problémy, jež nastanou v průběhu výroby vozů. Hledají způsob, jak je co nejefektivněji odstranit nebo minimalizovat jejich důsledky do doby, než bude problém odstraněn. Zároveň stanovují a upravují pracovní postupy a pomáhají zavádět nové technologie.

Lze říci, že jejich náplň práce vyžaduje jistou míru kreativity, avšak oproti týmu T2 je mnohem více stereotypnější. Vzniklé problémy jsou spíše otázkou komunikování o problému a zařazení jejich nápravy je spíše úkolem pro viníka (dodavatel dílu). Tvorba pracovních postupů je zde také mnohem více stereotypnější. Spočívá převážně v korekcích postupů pro výrobu předešlou, která se od nové vždy liší nepatrnými změnami. Tito zaměstnanci pracují ve třísměnném provozu.

Tým D1 (dělnický, výroba vozů) – je složen ze 17 zaměstnanců.

Tato skupina zaměstnanců je jedním z mnoha dělnických týmů na výrobní lince vozů. Každý člen týmu vykonává určitou výrobní operaci a většinou po jedné hodině na těchto operacích rotují v rámci týmu, a to z důvodu repetitivnosti vykonávaných pracovních operací, jež mají vliv nejen na psychiku, ale i fyzické zdraví zaměstnanců. Tuto rotaci si každý tým dohodne dle svých požadavků. Některé týmy rotují po hodině, jiné po jedné směně. Tito zaměstnanci pracují v taktu a jsou vystaveni velkou měrou stereotypu. Složitost výrobních operací je spíše o manuální zručnosti, a tudíž zaučení nově příchozího člena je záležitostí v rozmezí několika hodin až několika dní. Nicméně,

pracovní tempo je vysoké, a to je příčinou pro převážně nízký věk zde pracujících. Většina zaměstnanců na této montáži svým věkem nepřesahuje 40 let. Najdou se zde i starší lidé, avšak většina si časem najde jinou pracovní pozici, nebo odchází úplně. Nedostatek lidí na trhu práce způsobuje velký počet zaměstnanců, kteří přicházejí ze zahraničí, a to převážně z Polska, Slovenska a dalších východních států. Dalším důležitým aspektem tamní výroby je fakt, že je to ukázková výrobní hala a jsou zde velmi často prováděny exkurze nejrůznějších hostů, od škol až po prezidenty. A tudíž se zde velmi dbá na pořádek a čistotu, což si také vybírá svou daň na psychickém stavu zaměstnanců. Ne, že by samotný tlak na pořádek byl stresující, ale v kombinaci s tempem výroby se to na lidech projevuje.

Všechny tyto aspekty, pracovní tempo, náročnost, stereotyp, třísměnný provoz, rozličnost kultur a přísný režim vyúsťují v pracovní prostředí s velmi napjatou atmosférou.

Tým T2 (technický, výroba lis. nářadí) – je složen z 15 zaměstnanců.

Tým technologů výroby lisovacího nářadí se zabývá kompletní tvorbou technologických postupů pro výrobu lisovacího nářadí. Jelikož zde probíhá výroba prototypového nářadí, je třeba u každého nového nástroje hledat způsoby, jak nový nástroj vyrobit za použití dostupných technologií. Zároveň tito lidé vymýšlí technologické postupy pro realizaci úprav, korekcí či havárií na již vyrobených lisovacích nástrojích. Toto vyžaduje vysokou dávku zkušeností v oboru, neboť opravy havárií bývají nejkomplicovanější v hledání řešení opravy. Také hledají a testují nové technologie výroby.

Oproti týmu T1 je u nich kladen větší nárok na schopnost hledat řešení netradičtějších a výjimečnějších problémů. Lidé zde jsou spíše specialisty či experty, neboť zdejší práce je více podobná řemeslu jako takovému. Lidé se zde učí v rámci let od těch starších a zkušenějších.

Tým D2 (dělnický, výroba lis. nářadí) – je složen z 15 zaměstnanců.

Tento tým nástrojařů, kteří realizují výrobu, úpravy, korekce a opravy lisovacích nástrojů, nepracuje v taktu a dělníci jsou limitováni pouze termíny dokončení práce. Na rozdíl od týmu T1 je tato dělnická práce považována za řemeslo. Nově příchozí učni se dále učí od zkušených a tato doba zdokonalování je v rámci měsíců až let. Také se více

podílí na vymýšlení řešení vzniklých problémů při výrobě spolu s technologií. Účastní se předvýrobních rozhovorů s konstrukcí a technologií ještě v době, kdy jsou nové nástroje tzv. na papíře (v CAD datech). Vnáší do přípravy produktů své poznatky z výroby. Velmi důležitým aspektem je zde to, že oproti lidem z výrobní linky nejsou nuceni chodit na toaletu, případně kuřárnu tzv. na povel. Nemusí čekat na oznámení pauzy houknutím nebo na koordinátora, až je přijde vystřídat na pauzu. To je na lince velmi nepříjemným faktorem snižujícím spokojenost a duševní pohodu.

9 SOUČASNÝ STAV NA PRACOVIŠTI

Jak již bylo zmíněno v kapitole výše, SZN je celopodnikovým projektem pro všechny zaměstnance. Je to způsob, jak motivovat zaměstnance ke zlepšování svého pracovního prostředí. Zároveň však chytrý způsob firmy, jak od zaměstnanců získat nápady.

Avšak způsob, jakým to celé firma provádí, motivace pracovníků finanční odměnou a kvóty pro vedoucí/řídící pracovníky, se stává pomalu z větší části zneužívaným. Což by měla osvětlit analýza firemní databáze podaných zlepšovacích návrhů a šetření formou dotazníku.

Také je třeba pro přiblížení pohledu na stav pracoviště zdůraznit, že zaměstnanci na výrobní lince vozů, a to především ti na dělnických postech, jsou pod každodenním tlakem na kvalitu, ale i kvantitu vozů. Svůj veškerý volný čas, který čítá jednu pauzu o délce 30 minut a dvě pauzy o délce pět minut, věnují především na jídlo, toaletu a také na čas pro cigaretu. Zbylý čas nemají chuť trávit u stojanů s PC portály, aby přihlašovali své nápady. Drtivá většina zaměstnanců z linky se po své pracovní době chová stylem „Jsem doma, práce už mě nezajímá.“, z čehož autor práce usuzuje, že možnost podávat návrhy na zlepšení z domova využívá minimum lidí. Oproti tomu tým D2 má shodný počet pauz, nikdo je však nenutí jít na povel. Odejdou si na pauzu sami ze své vůle a jejich práce počká do jejich návratu. V případě, že svou práci stíhají dříve, než je termín odevzdání, mohou v klidu u PC portálů podávat ZN. Kdežto montážní dělníci na výrobní lince něco takového nemohou udělat. V momentě, kdy by se kterýkoliv odebral pryč, tok výroby by se zhroutil. Nekompletní vozy by se začaly načítat, protože většina montážních operací je závislá na spoustě předchozích operací. Samozřejmě se podobné situace občas stávají (nevolnost, pracovní úraz, okamžitá potřeba pracovníka na WC

apod.) a koordinátoři jednotlivých týmů jsou trénováni pro záchranu takovýchto krizových situací a navzájem si pomáhají.

Co se týče týmů T1 a T2 z kancelářské oblasti, mají to o poznání snazší. Samozřejmě s tím jde ruku v ruce náležitá zodpovědnost. Jsou mnohem více páni svého času. Toalety, kiosky, kužárnu řeší dle svých preferencí. Tudíž i podávání ZN je pro ně bezstarostné. Jednak z hlediska času, tak i z hlediska snadnosti přístupu skrze svůj osobní služební počítač. Dále mají snazší přístup k novým technologiím, a to především díky udržování si rozhledu navštěvováním tematických veletrhů, jednáním s dodavateli a čtením odborných publikací. A proto mají snazší cestu k vymýšlení zavedení nových technologií.

10 DATABÁZE SYSTÉMU ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ

V této kapitole práce bude popsáno, jakým způsobem probíhal sběr dat SZN a co tato databáze obsahuje. Následně zde budou uvedeny zjištěné výsledky a ty analyzovány autorem této práce z různých pohledů na dané téma. V závěru kapitoly autor shrne a interpretuje zjištěné výsledky.

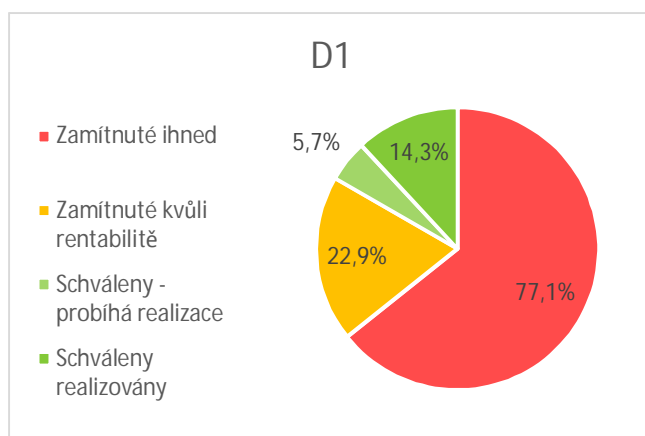
10.1 SBĚR A ANALÝZA DAT SZN

Autor této práce získal přístup k této databázi na základě interního požadavku o přístup. Tento požadavek byl přijat s podmínkou využití informací pouze pro studijní účely a s podmínkou nekonkretizování společnosti.

Databáze SZN spadá pod speciálně vyhrazený útvar pro rozvoj a inovace. Tento útvar má na starosti veškeré aktivity v rámci rozvoje společnosti a inovací. Výše zmíněné „workshopy“ patří pod tento útvar. Spravují rozpočty na jednotlivé projekty a zároveň jsou i správci SZN. Veškeré ZN, které zaměstnanci podají, jdou skrze síto až k tomuto středisku, kde se, jednoduše řečeno, vyhodnocují. Vzniká tak obrovská databáze čítající tisíce podaných návrhů. Tuto databázi je možno prohlížet skrze firemní software a je možné zobrazované ZN filtrovat nejrůznějšími způsoby. Je možno filtrovat podle časových rozmezí, odkud byly tyto návrhy vloženy do systému, podle středisek (výrobních útvarů), až na jednotlivé úseky a pracovní týmy. To posloužilo autorovi práce k získání následujících dat. V grafech níže je možné vidět návrhy zamítnuté ihned, které neprošly ani prvním stupněm schvalování přijetí návrhu. Byly rovnou vyhodnoceny jako nepřínosné, nesmyslné nebo nereálné. Do této skupiny patří návrhy převážně se opakující. Návrhy zamítnuté z hlediska rentability jsou návrhy, které svými náklady na provedení přesahují úspory nebo výnosy, které by přinesly. Poslední dvě kategorie uvedené v grafech níže jsou nápady, které byly schváleny a realizovány nebo jejich realizace probíhá, což u některých bývá dlouhodobou záležitostí.

10.1.1 DATA ZE SYSTÉMU ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ

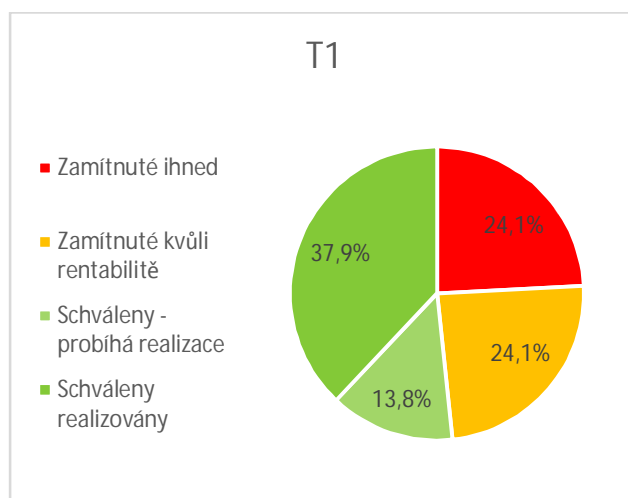
Graf 1 - databáze SZN pro tým D1 (2016)



Zdroj: Autor práce 2017 (vlastní šetření)

U grafu 1 můžeme vidět procentuální přehled podaných zlepšovacích návrhů týmu D1 za rok 2016. Celkem bylo podáno 42 ZN z požadovaných 31 ZN, což znamená splnění kvóty na 135,5 %.

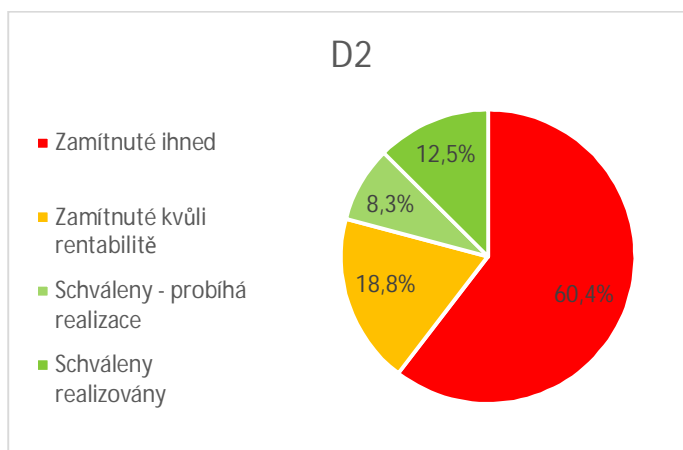
Graf 2 - databáze SZN pro tým T1 (2016)



Zdroj: Autor práce 2017 (vlastní šetření)

Výsledky týmu T1 téhož roku znázorňuje graf 2. Celkem bylo podáno 29 ZN z požadovaných 29 ZN.

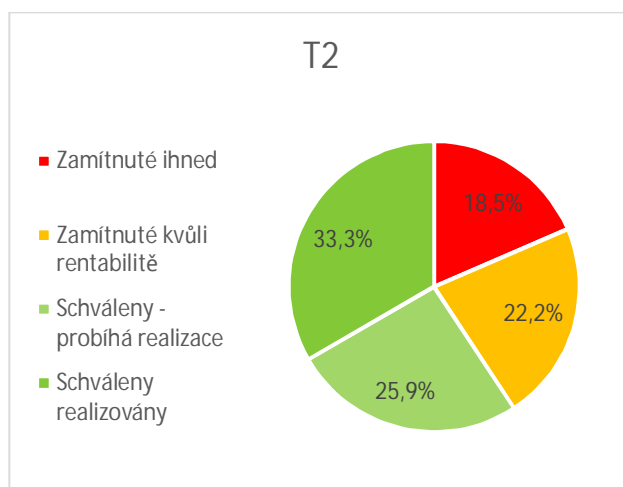
Graf 3 - databáze SZN pro tým D2 (2016)



Zdroj: Autor práce 2017 (vlastní šetření)

V grafu 3 je vyobrazen stav SZN pro tým D2 pro rok 2016. Tento tým měl stanovenou kvótu na 27 ZN a bylo podáno 48 ZN, což znamená, že splnili na 177,8 %.

Graf 4 - databáze SZN pro tým T2 (2016)



Zdroj: Autor práce 2017 (vlastní šetření)

Poslední graf 4 ukazuje statistiku týmu T2, kteří podali za rok 2016 27 ZN z požadovaných 27 ZN.

10.1.2 SHRNU TÍ A INTERPRETACE PRŮZKUMU

Při pohledu na zjištěné informace si nelze nevšimnout podoby výsledků dělnických týmů (D1, D2). Na výsledcích je možné pozorovat, že dělnické týmy podávají spousty ZN, které jsou z valné části natolik nevhodné, že jsou zamítnuty ihned. Druhou největší veličinou na obou grafech jsou ZN, které nemá smysl zavádět, protože i

přes možný přínos by náklady na realizaci byly vyšší nebo s minimální návratností. Dalším zajímavým faktem je shoda u obou týmů ve výrazném přesahu požadované kvóty. Tato zjištění přispívají k autorově domněnce, že zaměstnanci podávají spousty ZN za účelem získání finanční odměn za podávání ZN. Avšak co naopak vyvrátilo autorovo mínění, je fakt, že i lidé pracující v taktu podávají spousty ZN a pravděpodobně také za účelem získání finanční odměny. Při bližším zkoumání databáze autor této práce zjistil, že téměř všechny ZN, které byly zamítnuty, mají charakter přesunu předmětů z místa A do místa B. Jedná se o přesuny přepravek s materiálem z regálů do jiných regálů nebo změny pro umístění nástrojů z jednoho stolku do druhého stolku. Různá bezpečnostní opatření formou natírání bezpečnostními barvami a také různé opravy pracovišť (komunikace, vybavení, bezpečnostní zábradlí apod.). Je třeba zmínit, že opravy pracovišť nejsou uznávány hlavně z toho důvodu, že se nejedná o přínosnou produktovou nebo procesní inovaci, ale o návrat do původní podoby, což je úkolem jiných středisek (údržba). U týmu D1 se také několikrát objevil návrh na zlepšení vybavy vyráběných vozů, což je také záležitostí jiného útvaru řízení společnosti. Dokonce byly ojediněle podávány shodné ZN vícekrát jedním a tím samým zaměstnancem.

Podíváme-li se na výsledky technických týmů (T1, T2), můžeme vidět, že procento schválených ZN je u obou týmů více než polovina ze všech podaných ZN. Odborná literatura učí, že ke kreativním nápadům je vhodné mít dostatek informací, znalost oboru a přehled v dané oblasti. To se naprosto přesně shoduje s tímto zjištěním. Další shodou u těchto dvou týmů bylo množství podaných ZN. Oba týmy splnily pouze minimální, nutný počet ZN pro splnění kvóty. Tento jev přivádí autora k myšlence, že platy technických týmů jsou znatelně vyšší než platy týmů dělnických. Proto pro ně finanční odměna za podání ZN není lákavá nebo dostatečně vysoká, aby se pro ně stala motivující. Co se týče podstaty ZN u týmu T1 a T2, výše zmíněné ZN typu přesunu materiálu se zde nevyskytovaly. Nejčastěji zamítnutými ZN byly různé úpravy kancelářských interiérů. Mezi schválenými ZN byly např.: obnova strojního parku, zlepšení konstrukce nářadí, nákup nových strojů, ale i některé schválené úpravy interiérů nebo dokonce i procesní inovace, a to formou úpravy pracovních procesů (např.: zkrácení času).

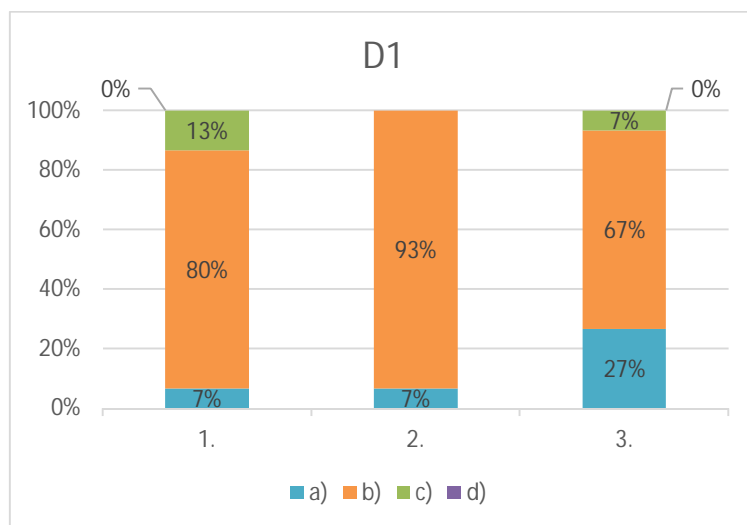
11 DOTAZNÍK

Pro objektivnější pohled do problematiky podávání nesmyslných/neefektivních ZN sestavil autor této práce krátký anonymní dotazník. Smyslem tohoto dotazníku je umožnit testovaným týmům vyjádřit se anonymně, což by dle autorova mínění mělo přispět k pravdivosti odpovědí na otázky. Toho by se při otevřeném rozhovoru s celou skupinou nemuselo dosáhnout. Dotazník byl respondentům položen při setkání autora vždy s celým týmem. Vyplňování dotazníků probíhalo společně za doprovodu autorova výkladu k jednotlivým otázkám a možnostem volby. Tímto výkladem k jednotlivým bodům dotazníků se autor snažil eliminovat možnou přítomnost nepoužitelných vzorků. Především autor seznámil respondenty s pojmem „nátlak vedoucího“, který se v dotazníku vyskytuje. Je tím myšlen jakýkoliv způsob přinucení a manipulace k podávání ZN pro splnění týmové kvóty, který se neslučuje s motivací zaměstnance. Dotazník byl sestaven z těchto tří otázek:

1. Co je podnětem pro Vaše podávání ZN?
 - a) Nátlak vedoucího.
 - b) Finanční odměna.
 - c) Příležitost zlepšit své pracoviště (pracovní procesy).
 - d) Jiné (uveďte):
2. Stalo se Vám někdy, že na Vás nadřízený vyvíjel nátlak ohledně podávání ZN?
 - a) Ano.
 - b) Ne.
3. Podával/a jste někdy vědomě nesmyslný/neefektivní ZN? Pokud ano, z jakého důvodu?
 - a) Ne.
 - b) Ano, pro získání finanční odměny za podání ZN.
 - c) Ano, kvůli nátlaku vedoucího.
 - d) Ano, jiné důvody (uveďte):

11.1 DATA ZÍSKANÁ Z DOTAZNÍKU

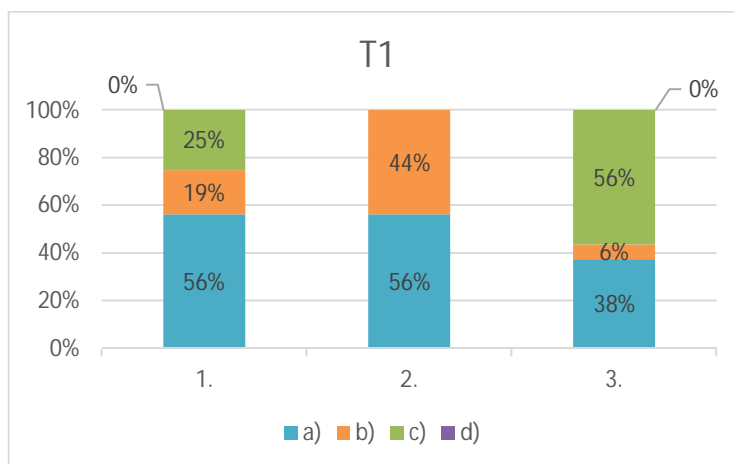
Graf 5 – Dotazník, tým D1



Zdroj: Autor práce 2017 (vlastní šetření)

Graf 5 znázorňuje procentuální přehled jednotlivých odpovědí v dotazníku. Vyznačené nuly ve vrchní části grafu jsou odpovědi d) na otázky 1 a 3 – nikdo neuvedl jinou možnost. U týmu D1 jsou všechny tři odpovědi zcela jednoznačné. Hlavním motivátorem je zde finanční odměna, za kterou jsou zaměstnanci ochotni jít i s tím, že do SZN budou zanášet i nesmyslné a neefektivní ZN. Nátlak vedoucího zde byl označen pouze minimální procentem respondentů, což sice může být pravda, ale také to může být škodolibost. Celkově zde vedoucí na své zaměstnance nevyvíjí nátlak s cílem splnit nařízené kvóty ZN.

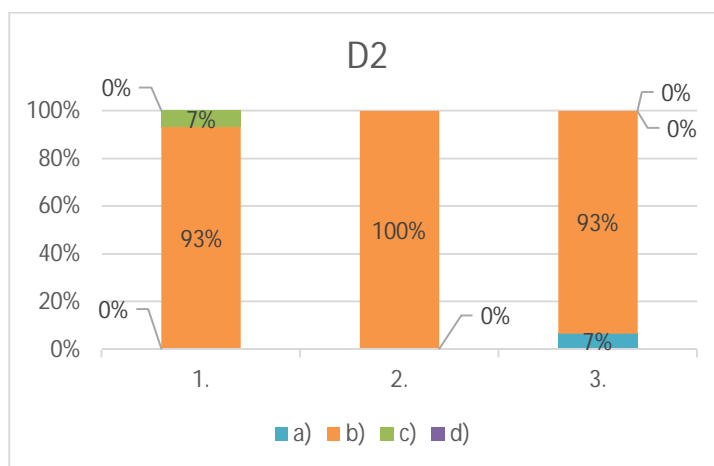
Graf 6 – Dotazník, tým T1



Zdroj: Autor práce 2017 (vlastní šetření)

Graf číslo 6 znázorňuje výsledky průzkumu v týmu T1. Také zde nebyly zpozorovány jiné důvody pro otázky 1 a 3, což značí nuly ve vrchní části grafu. Ovšem je zde vidět znatelný rozdíl. Více než polovina členů týmu T1 zde označila jako podnět k podávání ZN nátlak vedoucího. Tento nátlak označila skupina jako podnětným pro uchýlení se k podávání neúčinných ZN.

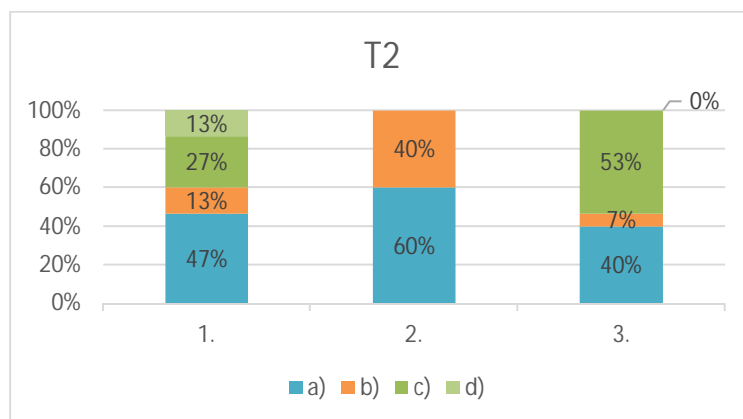
Graf 7 – Dotazník, tým D2



Zdroj: Autor práce 2017 (vlastní šetření)

Tým D2 vykazuje nejextrémnější výsledky, které znázorňuje graf 7. Je zcela zřejmé, že prioritním důvodem u zaměstnanců v tomto týmu je přivýdělek formou odměn za podávání ZN. Tento fakt nebyl při rozhovoru autora této práce s týmem nijak skrýván. Lze říci, že je to zde běžnou praxí. Z tohoto důvodu jsou stanovené kvóty splňovány téměř dvojnásobně a vedoucí se nemusí zabývat motivací podřízených či vyvíjením nátlaku na ně.

Graf 8 – Dotazník, tým T2



Zdroj: Autor práce 2017 (vlastní šetření)

Z výsledků dotazování v týmu T2, které zobrazuje graf 8, je patrné, že i zde je přítomen nátlak vedoucích na podřízené. U otázky č. 1 byly jako jiné důvody uvedeny změny chyb v CAD datech, které udělalo oddělení konstrukce. Tyto chyby však spíše náleží do odpovědi c), která zahrnuje možnost odpovědi jako změnu pracovních procesů.

11.2 SHRNUTÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU A POROVNÁNÍ S VÝSLEDKY DATABÁZE SZN

I v těchto upřesňujících výsledcích dotazníku jsou vidět shodné rysy jako ve výsledcích z průzkumu databáze SZN. Dělnické týmy D1 a D2 mají podobné výsledky, které jednoznačně vykazují aktivitu v podávání ZN, avšak pouze za účelem získání příjmového formou finančních odměn za podávání ZN. Dokládají to statistiky celkových podaných ZN, které enormně přesahují požadované kvóty, a vysoká míra zamítnutých ZN v prvotní fázi posuzování kvalit těchto ZN. Toto také potvrzuje přiznání těchto týmů v aplikovaném dotazníku, k cílení na finanční odměnu a autorův náhled na konkrétní zamítnuté ZN.

Dále je znovu vidět podoba výsledků technických týmů T1 a T2. Je zde zřejmá přítomnost nátlaku vedoucích na své podřízené. To je následkem nízkého zájmu o podávání ZN. Týmy T1 a T2 sice dané kvóty splňují, a to i s mnohem větším počtem schválených ZN, ale především v důsledku nátlaku vedoucích. Rozdíl zájmu dělnických a technických týmů o podávání ZN a celkově tento systém je způsoben platovými rozdíly. Tyto rozdíly jsou až 15 tisíc korun.

Domněnka autora této práce o převaze dělnických týmů nepracujících v taktu nad těmi, které v taktech pracují v podávání ZN, byla vyvrácena. Je sice pravdou, že tým D2 podává zřejmě více ZN, ale autor této práce předpokládal, že tým D1 bude nejslabším v počtu podaných ZN ze všech testovaných týmů, a to bylo vyvráceno.

Autor se také domníval, že podávání více ZN budou vykazovat technické týmy. To bylo sice z pohledu na počty ZN vyvráceno, ale při pohlednutí na počty kvalitních a schválených ZN tyto týmy jednoznačně vedou.

Všeobecně lze říci, že i přes kvantitu kvalitních ZN technických týmů T1 a T2 je díky nepřilísnému zájmu vyvíjen nátlak vedoucích na tyto zaměstnance, což je přímým důsledkem uchýlení se k podávání nekvalitních nebo neefektivních ZN.

12 NÁVRH ŘEŠENÍ

Z výsledků analýz SZN a aplikovaného dotazníku jsou zřejmé tyto věci. Zaprvé se zde nachází týmy (D1, D2), které jsou dostatečně motivované k podávání ZN, avšak jejich kreativita inovačních řešení je na nízké úrovni. Zadruhé zde máme týmy (T1, T2), které jsou na tom se svou kreativitou inovačních řešení mnohem lépe a také podávají ZN, avšak pouze pokud nějaký nápad mají. Nemají-li tyto týmy žádné nápady, vyšší platy a nízká odměna za podání ZN pro ně není dostatečně motivující, a proto se jejich vedoucí uchylují k nátlaku na tyto své podřízené, kteří se, pro vyhovění vedoucímu, uchylují k podávání neefektivních ZN, aby byly splněny týmové kvóty.

Stručně řečeno, dělnické týmy chtějí podávat ZN, ale svou nízkou kreativitou zahlcují systém nesmyslnými ZN. Technické týmy také chtějí podávat ZN, ale jen pokud mají nápad. Jsou-li bez nápadu, tak se pod vlivem nátlaku vedoucího uchylují k podávání nesmyslných ZN.

Z toho vyplývá, že pokud zvýšíme kreativitu nápadů pro podávání inovačních řešení v podniku, můžeme získat velký počet aktivních lidí s rentabilními nápady.

Na základě těchto zjištěných výsledků a prostudováním odborných zdrojů, autor této práce vypracoval následující návrh řešení pro zvýšení kreativity zaměstnanců a jejich kreativity inovačních řešení.

Autor této práce bude během čtyř až šesti měsíců (dle možností obou stran) navštěvovat testované týmy, které bude, na základě prostudovaných odborných zdrojů a cvičení pro rozvoj kreativity, formou kreativních seancí vzdělávat a rozvíjet kreativitu jejich inovačních řešení. Cílem bude dosažení lepších výsledků v podávání ZN a prokázat tak, zdali je možné takovýmto rozvojem dosáhnout kreativnějších zaměstnanců. Tyto výsledky si autor ověří následnou analýzou databáze SZN za uplynulý rok, který porovná s výsledky databáze SZN roku předchozího.

Setkání s týmy bude realizováno jednotlivě. Vždy pouze autor této práce a jeden z testovaných týmů. Všechny týmy absolvují stejný počet setkání se shodným programem. Program autor sestavil do čtyř plánovaných setkání o přibližné délce trvání 30-45 minut. Během těchto setkání bude skupiny systematicky a plánovaně vést rozvojem kreativity.

První schůzka bude především seznamovací. Smyslem bude seznámit účastníky s plánem schůzek a připravit je na způsob průběhu a zároveň navodit přátelskou atmosféru. Dále také odbourat případný stres a obavy. Taktéž bude pro autora této práce první setkání možností pro důkladnější seznámení se s členy týmů a příležitost pro odhad jejich povah, což bude využito při kreativních cvičeních v následujících schůzkách. Dalším bodem této schůzky bude seznámení účastníků s aktivizačními technikami. Dvě z takovýchto technik budou skupině podány k řešení. Techniky použité na první schůzce budou: „*Hádankářská dílna a Tajemné rovnice*“⁵⁶

Druhá schůzka bude mít za cíl seznámit účastníky s technikou myšlenkových map pomocí aktivizační techniky „*Asociačních řad – sériové, centrované*“⁵⁷ Tyto asociační řady budou zapisovány na tabuli formou myšlenkových map. Použité techniky budou zároveň přípravou pro následující schůzky.

Třetí schůzka bude pracovat s technikou myšlenkových klobouků. Použití této techniky je stanoveno na třetí setkání, protože účastníci již nebudou mít tolik zábran a zároveň je to připraví na poslední čtvrté setkání. Bude použit zápis na tabuli formou myšlenkových map, s nimiž se účastníci seznámili na předchozím setkání. Aktivizační technikou pro toto setkání bude cvičení „*Co by se stalo kdyby...*“⁵⁸

Čtvrtá schůzka. Účastníci budou při čtvrtém setkání na sebe již zvyklí. Přípravou předchozími setkáními by se neměl vyskytovat ostych před ostatními a účastníci by měli být schopni bez problému vyjádřit své nápady. Hlavní náplní čtvrtého setkání bude Brainstormingové sezení. Jako rozvíčka bude zvolena aktivizační technika „*Ředitel cihelny*“⁵⁹ Nápady budou zapisovány na tabuli formou myšlenkových map.

Program těchto schůzek je sestaven tak, aby vždy připravil zúčastněné na náplň schůzek následujících. Postupně by během setkání mělo dojít k sebrání členů týmu a odstranění nežádoucích vlivů. Setkání by měla testovaným týmům ukázat techniky kreativního myšlení a naučit je náhledu na problematiku z různých úhlů pohledu. Pro uskutečnění schůzek bude využíváno firemních konferenčních místností.

⁵⁶ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 162-165. ISBN 978-80-87981-23-8

⁵⁷ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 172-173. ISBN 978-80-87981-23-8

⁵⁸ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 166-167. ISBN 978-80-87981-23-8

⁵⁹ ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 177. ISBN 978-80-87981-23-8

13 REALIZACE NÁVRHU ŘEŠENÍ

První schůzka probíhala dle autorova předpokladu. Až na výjimku týmu D1, který překypoval veselou náladou, obzvláště posilněnou informací o počtu chystaných schůzek, byl přístup skupin spíše apatický. Po přednesení organizačních informací autor této práce předložil týmům aktivizační techniky. Nejprve byla aplikována technika Hádankářská dílna. Autor předal každému předtištěný list s hádankami a vyzval je, aby se pustili do samostatného řešení. Po třech minutách ukončil samostatnou práci a tázal se na řešení hádanek. Potom autor vyzval účastníky, aby si každý vymyslel svou hádanku, napsal ji na druhou stranu listu a ten poslal sousedovi po pravici. Takto postupovali, dokud se k účastníkům nevrátil jejich původní list. Nato dostali povel vyřešit sepsané hádanky. Po ukončení fáze luštění hádanek autor stručně prodiskutoval se skupinou vytvořené hádanky (nejtěžší, nejlehčí a jejich řešení).

Dalším cvičením byla technika tajemných rovnic. Na předtištěných listech jim bylo rozdáno 20 tajemných rovnic a účastníci byli vyzváni k samostatnému řešení dle vzoru s časovým limitem 5 minut. Všechny týmy v tichosti přemýšlely nad řešením. U všech týmů, kromě týmu T2, byla autorem předčasně ukončena první fáze, neboť pozoroval, že účastníci už spíše pokukují po ostatních a nevědí si rady. Tým T2 využil plných 5 minut - někteří stále připisovali. Po skončení samostatné práce autor vyzval týmy, aby mu sdělily, kolik rovnic vyřešily. Nejvíce vyřešených bylo 5 (T2). Nejběžnější počet byl 1-2 vyřešených rovnic. Následně autor rozdělil účastníky do skupin po čtyřech a vyzval je, ať se společně pokusí vyřešit zadané rovnice. Zprvu většina skupin všech týmů, přepisovala svá řešení a následně probíhala tichá diskuse v jednotlivých skupinkách. Jakmile autor zpozoroval konec přemýšlení účastníků, vyzval skupiny ke sdělení počtu jimi vyřešených nápadů. Nejproduktivnější byla skupina v týmu T2, která měla 7 vyřešených rovnic. Průměrně bylo vyřešeno ve skupinové fázi 2-4 řešení. Následně autor otevřel hromadnou diskusi. Snažil se podněcovat debatu a navést přemýšlení účastníků správným směrem. Zde byl průběh rozdílný. Tým D2 nadále, i přes snahu autora, spíše jen odpovídal na otázky. Tým D1 nejvíce vtipkoval a týmy T1 a T2 pracovaly ochotně, avšak bez přílišného nadšení. Týmy společně s autorovou pomocí přišly převážně ještě na 3-4 další rovnice. Zbytek byl autorem spíše napovězen nebo prozrazen kvůli časovému limitu setkání.

Druhá schůzka. Atmosféra druhého setkání byla u všech týmů znatelně vlídnější. Tým D1 opět překypoval dobrou náladou. U ostatních týmů autor této práce hodnotí přístup spíše jako neutrální. Na začátku seznámil autor týmy s programem setkání a vysvětlil jim podstatu techniky asocičních řad. Nejprve týmy vymýšlely sériové asociace a následně asociace centrované. Autor během tohoto cvičení zapisoval nápady testovaných na tabuli systémem myšlenkových map a ve chvílích odmlky účastníků je podněcoval v přemýšlení podnětnými otázkami. Zpočátku byly skupiny zdrženlivé, než jim byla osvětlena náplň druhého setkání. Po prvních několika asociacích se téměř všichni ze zúčastněných aktivně zapojovali. Autor se pouze snažil zaměřit na méně průbojné jedince, aby byli zapojeni do cvičení a nepřipadali si odstrčení. Někteří z takto podpořených autorem se následně začali zapojovat aktivněji sami od sebe. Po ukončení tohoto cvičení dal autor možnost k diskusi. Z této diskuse se autor dozvěděl, že všechny týmy, kromě týmu D1, se převážně obávaly dalších podobných hádanek. Cvičení s hádankami účastníci vnímali jako příliš náročné a po prvních krocích ve cvičení z tohoto druhého setkání se jim ulevilo a mnohem více je bavilo.

Třetí setkání bylo zase mnohem více příjemnější. Lze říci, že všeobecně byly týmy pozitivně naladěny. Jako první cvičení byla technika: Co by se stalo kdyby... Účastníci měli za úkol se zamyslet nad autorem připravenými tématy a následně autor vybídl týmy, zdali chce také někdo navrhnout podobné příklady. Společným rysem bylo, že lidé převážně uvažovali prakticky a vědecky na základě svých znalostí a informací. Autor se snažil podnítit fantazii rozvádějícími otázkami, což úspěšně napomáhalo zapojit do hry více fantazii než používání paměti. Výsledkem byly rozličné vtipné výsledky. Hlavní náplní třetího setkání byla technika myšlenkových klobouků. Autor si připravil klasické skládané čepičky z barevných papírů. Každá barva byla zastoupena dvěma klobouky. Vždy tedy měli dva lidé stejnou barvu klobouku, a to kvůli vysokému počtu účastníků. Pokaždé se dle pokynů autora, který měl na hlavě modrý klobouk, klobouky střídaly, aby měl během sezení každý možnost vyzkoušet si všechny barvy. Někteří lidé (extrovertnější jedinci) si klobouky s radostí nasazovali a svou roli si užívali. Někteří klobouky jen drželi v ruce. Autor nechal volbu na jednotlivcích. Na konci cvičení po kompletním prostřídání klobouků týmy diskutovaly o daném problému a získaných poznacích, které autor zapisoval na tabuli. Problémem k řešení pro všechny týmy bylo nestíhání plnění výrobního plánu. Tým T2 se dopracoval

v závěrečném hodnocení k nákupu efektivnější technologie k výrobě. Oba dělnické týmy dospěly k názoru, že nejlepší možností bude najmutí více zaměstnanců. A tým T1 rozhodl, že se pustí do přeorganizování pracovních úkonů jednotlivých pracovníků s cílem zefektivnit pracovní procesy.

Čtvrté setkání bylo v duchu brainstormingu. Před realizováním čtvrtého setkání s týmy autor této práce konzultoval s vedoucími jednotlivých týmů problémy, které by mohly být použity k řešení při chystaném brainstormingovém setkání. Problémy, které jsou pro dané pracoviště aktuální. Autor této práce na začátku setkání seznámil účastníky s významem a pravidly brainstormingu. Potom přednesl problém, který bude tým řešit. Následně je připravil na rozcvičku formou cvičení zvaného Ředitel cihelny. Tento úkol byl velmi pozitivně přijat, účastníky pobavil a připravil na samotný nadcházející brainstorming. Tým D1 a T1 řešili problém místa na pracovišti týmu D1, kde dochází ke střetům více pracovníků. Tým D1 přišel s přeskupením beden s materiálem, oklopující jejich pracoviště. A tým T1 se dobral k řešení, které znamenalo nahradit dva utahovací nástroje elektronickým utahovacím nástrojem, který komunikuje s výrobním systémem. To způsobí pohyb dvou pracovníků v pozdějším taktu, kde je více místa. Tým D2 řešil problematiku velké vzdálenosti do výdejního místa dodávaných komponentů. Výsledkem byl návrh na elektronické, systémem hlídané zařízení, do kterého by byly dodávány veškeré komponenty a bylo z něj odebíráno v průběhu výroby, což zajistí dostupnost zařízení pro více týmů přímo na dílně a zároveň ochranu všech komponentů před odcizením. Tým T2 pracoval s problémem praskání návarů na opravovaných částech nástrojů. Tento problém vyřešili pořízením přehřívacích deček.

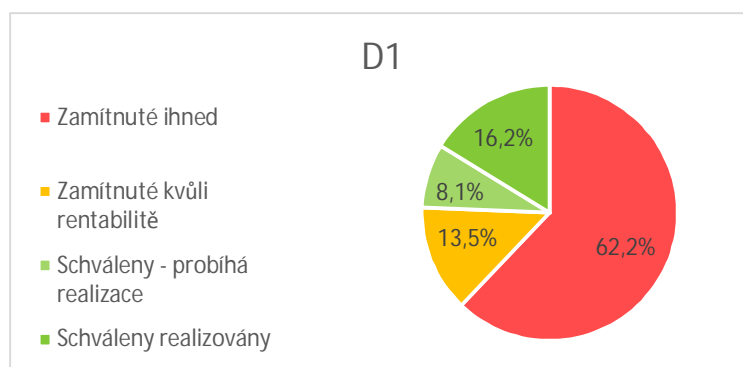
Kreativní schůzky byly velmi pozitivně přijaty. Cvičení účastníky bavila a nejoblíbenější technikou rozvoje kreativity byly jednoznačně myšlenkové klobouky. Úspěšně se dokázali vžít do stanovených rolí. Pod autorovým vedením týmy dokázaly řešit problémy a přicházet s realizovatelnými řešeními. Celkově toto pořádání schůzek zabralo necelých pět měsíců. Nejproblematictější bylo zorganizovat schůzky s týmem D1, a to především kvůli jejich práci v taktu.

14 SBĚR A ANALÝZA DAT SZN PO APLIKOVÁNÍ NÁVRHU ROZVOJE KREATIVITY A JEHO VYHODNOCENÍ

Po ukončení kreativních schůzek bylo potřeba znovu analyzovat stav databáze SZN. Bylo nutno nahlédnout, zdali aplikování rozvoje kreativity na testované týmy mělo nějaký vliv. Avšak bylo také nutno počkat do konce kalendářního roku (2017), až bude ukončeno roční období ZN. Při sběru dat autor vyčlenil ZN, které byly podány před započtím kreativních schůzek. Během roku došlo k personálním změnám, a proto autor této práce pro validitu výsledků vyčlenil z dat zaměstnance, kteří se sice účastnili kreativního rozvoje (2017), ale nebyli součástí týmu v předchozím období (2016, D2) a zároveň vyčlenil z dat zaměstnance, kteří nebyli součástí týmu v období aplikace autorova rozvoje personálu (2017), ale byli součástí týmu v předchozím období (2016, D1).

14.1 DATA ZE SYSTÉMU ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ

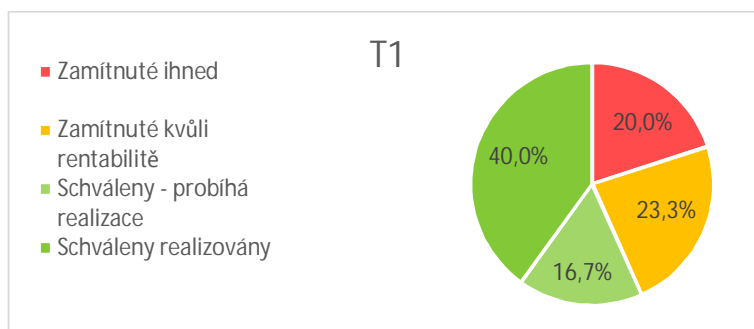
Graf 9 – databáze SZN pro tým D1 (2017)



Zdroj: Autor práce 2017 (vlastní šetření)

U grafu 9 můžeme vidět procentuální přehled podaných zlepšovacích návrhů týmu D1 za rok 2017. Celkem bylo podáno 37 ZN z požadovaných 30 ZN, což znamená splnění kvóty na 123,3 %.

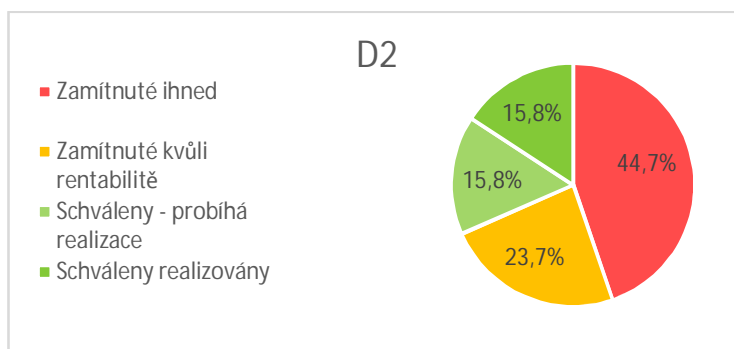
Graf 10 – databáze SZN pro tým T1 (2017)



Zdroj: Autor práce 2017 (vlastní šetření)

Výsledky týmu T1 roku 2017 znázorňuje graf 10. Celkem bylo podáno 30 ZN z požadovaných 29 ZN. To znamená splnění kvóty na 103,4 %.

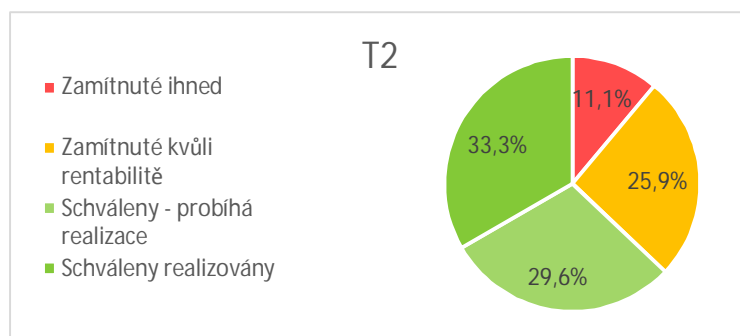
Graf 11 – databáze SZN pro tým D2 (2017)



Zdroj: Autor práce 2017 (vlastní šetření)

V grafu 11 je vyobrazen stav SZN pro tým D2 pro rok 2017. Tento tým měl stanovenou kvótu na 27 ZN a bylo podáno 38 ZN, což znamená, že splnili na 140,7%.

Graf 12 – databáze SZN pro tým T2 (2017)



Zdroj: Autor práce 2017 (vlastní šetření)

Poslední graf 12 vyobrazuje statistiku týmu T2, kteří podali za rok 2016 27 ZN z požadovaných 27 ZN.

14.2 SHRNU TÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ANALÝZ DAT SZN PŘED A PO APLIKOVÁNÍ PLÁNU ROZVÍJENÍ KREATIVITY

Nejprve by autor této práce rád upozornil na způsob vyhodnocení dat ze SZN. Je velmi důležité si uvědomit, že na vyobrazených grafech nemohou být porovnávány konkrétní procentuální hodnoty. Důvodem je, že při práci s procenty, při hodnotách řádově v jednotkách, jsou i nepatrné odchylky vyjádřeny v procentech velkými výkyvy. Pro příklad: nižší kvóta u týmu D1 je dána personální změnou a má velký dopad na výsledek grafu. K tomu navíc přispívá fakt, že kvóty nejsou stropním limitem pro podávání ZN. Týmy je mohou překračovat a množství podaných ZN je neomezené a proměnné. Kreativita je obtížně měřitelným faktorem i podle odborné literatury, a proto je nutné vzít v potaz, že pokud chceme dospět k porovnání výsledků období po a před aplikováním kreativního rozvoje, nesmí být posuzován výsledek dle výše změny procentuálních hodnot. Je nutné vyhodnocovat výsledek jedině a pouze dle toho, zdali daná kategorie dosáhla růstu nebo poklesu. Je třeba pracovat pouze s pojmy více a méně, růst a pokles. Nikoli s konkrétními číselnými údaji či označeními „několik, mnoho“ apod. Autor této práce pro získání údajů sice pracoval s čísly, které prostřednictvím grafů převedl do přehlednější podoby, ale zdůrazňuje, že nesmí být pohlíženo na hodnoty, ale pouze na změny. Pro účely této práce je žádoucí sledovat tyto změny. Podniková databáze systému zlepšovacích návrhů je jediným možným způsobem pro posouzení (měření) kreativity zaměstnanců.

Podíváme-li se na tým D1, můžeme vidět, že kategorie ZN, které byly zamítnuty ihned, zůstala v grafu stále dominantní a lze říci, že beze změny. Schválené ZN, které byly realizovány, a schválené ZN, které jsou v realizaci (dále jen schválené ZN) berme jako společnou kategorii úspěšných a žádoucích ZN. Z výsledků týmu D1 lze vyčíst, že kategorie schválených ZN dosáhla růstu na úkor kategorie zamítnutých ZN pro rentabilitu. Výsledek rozvoje týmu D1 proto hodnotí autor této práce jako pozitivní.

Výsledky týmu T1 jsou také pozitivní. Kategorie schválených ZN dosáhla růstu na úkor kategorií zamítnutých ZN a zamítnutých ZN pro rentabilitu. U těchto dvou kategorií zamítnutých ZN byl sledován pokles.

U týmu D2 došlo k růstu schválených ZN, ale zároveň k růstu kategorie zamítnutých ZN pro rentabilitu. Kategorie ZN zamítnutých ihned byla v poklesu na úkor ostatních.

Poslední tým (T2) rovněž dosáhl růstu v kategoriích schválených ZN. Došlo také k růstu ZN zamítnutých pro rentabilitu na úkor ZN zamítnutých ihned.

Výsledky týmu D2 a T2 jsou vyhodnoceny jako pozitivní.

14.3 VYHODNOCENÍ REALIZACE KREATIVNÍHO ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

U dělnických týmů, které byly na začátku této práce vyhodnoceny jako méně kreativní než týmy technické, jsou vidět znatelnější pokroky v rozvíjení kreativity. K tomu přispívá fakt, že autor této práce není profesionálním školitelem v oblasti rozvoje kreativity, tudíž jím aplikovaný rozvoj kreativity měl větší vliv na méně kreativně rozvinuté týmy. Také je důsledkem většího úspěchu u dělnických týmů důvod, že technické týmy jsou mnohem více zvyklé uvažovat a přemýšlet nad pracovními problematikami z různých úhlů pohledu. Jinak řečeno, přirozeně svým působením v technické oblasti mají vyšší míru kreativity. Proto pro jejich zvýšení kreativity je třeba dlouhodobějšího rozvoje.

Celkově autor této práce hodnotí výsledky aplikování rozvoje kreativity zaměstnanců jako úspěšné, avšak zdůrazňuje, že tato práce je pouze jakousi sondou do problematiky rozvoje kreativity zaměstnanců ve vybraném podniku. Zaměstnanci jsou bohatstvím firmy, a pokud chceme, aby toto bohatství bylo kreativnější, je třeba ho dlouhodobě rozvíjet a vzdělávat. Proto autor této práce doporučuje pro udržení konkurenceschopnosti rozvíjet kreativitu zaměstnanců, protože tato práce potvrzuje, že je to možno cestou k rozvoji kreativity inovačních řešení zaměstnanců.

15 DOPORUČENÍ

Výsledky této práce autor hodnotí jako pozitivní. Školení pracovníků formou rozvíjení jejich kreativity napomáhá rozvíjet kreativitu jejich inovačních řešení. Školení sama o sobě přispívají k zlepšení vztahů mezi zaměstnanci, a to odbouráváním nežádoucích bariér jako jsou osobní a pracovní vztahy. Zlepšují atmosféru v pracovním týmu. Už jen samotná setkání na takových schůzkách a školeních působí na lidi pozitivně, neboť odbourávají pracovní stereotyp, což rovněž zlepšuje náladu zaměstnanců. Kreativních technik je dnes k dispozici obrovské množství a téměř všechny jsou koncipovány formou zábavných aktivit a her, které zaměstnanci přijímají kladně.

Kreativita není firemním pojmem jako například tržní bilance, export, import, stav produkce a další jednoduše měřitelné pojmy. Je snadné si představit situaci, kdy při ročním zúčtování manažer před podřízenými prezentuje, že loňská produkce byla o 10% nižší, a proto nakoupí x strojů a najme x lidí, a tudíž dosáhne produkce vyšší. Avšak těžko bychom při prezentování poklesu kreativity zaměstnanců mohli říci, že jejich kreativita klesla o 10%, a proto najmeme 3 školitele kreativity, kteří nám zapříčiní nárůst o 20%. Kreativitu zaměstnanců lze pouze podporovat, anebo nepodporovat. Její růst je závislý už pouze na schopnostech školitele a potenciálu školených zaměstnanců. Zvyšování kreativity zaměstnanců je dlouhodobou záležitostí. Chceme-li kreativnější nápady zaměstnanců, musíme zaměstnance dlouhodobě rozvíjet.

Na základě výsledků této práce autor doporučuje firmě přidat do vzdělávacího programu firmy školení pro rozvoj kreativity svých podřízených. Nabízí se myšlenka posílat zaměstnance na školení pro rozvoj kreativity. Avšak pro nutnost dlouhodobého rozvoje kreativity by bylo mnohem efektivnější pověřit interní školící instituci najmutím odborníků v této oblasti a nechat je provádět dlouhodobý rozvoj jednotlivých týmů. Každý z těchto odborníků by měl na starosti vybrané týmy, ke kterým by pravidelně docházel a pořádal kreativní sezení. Dlouhodobě by rozvíjel jejich kreativní myšlení, neboť dle výsledků autora této práce je toto možnou cestou k zefektivnění systému zlepšovacích návrhů. Protože podstatou tohoto systému je získat od lidí kvalitní nápady pro produktové a procesní inovování s cílem tržní konkurenceschopnosti.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat a vyhodnotit stav kreativity inovací ve vybraném podniku, vytvořit návrh pro rozvoj kreativity zaměstnanců a následně ho v daném podniku realizovat.

Pro splnění cíle byl proveden průzkum podnikové databáze systému zlepšovacích návrhů a následná analýza. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření. Cílem bylo zjistit míru kreativity inovačních řešení zaměstnanců a pomocí dotazníkového šetření zjistit, zdali je na ně vyvíjen nátlak vedoucích pro zvýšení jejich aktivit v podávání zlepšovacích návrhů. Také bylo cílem zjištění, zdali je tento systém zlepšovacích návrhů zneužíván zaměstnanci pro získání finančních odměn za podání návrhu. Výsledky byly analyzovány a bylo zjištěno, že techničtí pracovníci jsou mnohem více kreativnější než zaměstnanci dělnických pozic, kteří systém mnohem více zneužívají pro získání finančních odměn za podávání zlepšovacích návrhů. Také bylo zjištěno, že na zaměstnance technických skupin je vyvíjen nátlak vedoucích pro splnění ročních týmových kvót. Na základě těchto výsledků byl autorem této práce navrhnut a realizován návrh pro rozvoj kreativity.

Dále byl v praktické části této práce popsán autorův návrh na rozvoj kreativity inovačních řešení u zaměstnanců a jeho realizace. Byl zde popsán průběh jednotlivých setkání s použitím vybraných technik pro rozvoj kreativity.

Následně byla autorem znovu analyzována databáze systému zlepšovacích návrhů po uplynulém období a porovnána s předchozími výsledky pro zjištění úspěšnosti aplikovaného rozvoje kreativity inovačních řešení zaměstnanců.

Autor práce si stanovil následující hypotézy, které byly ověřeny pomocí průzkumu a analýzy databáze systému zlepšovacích návrhů a následného dotazníkového šetření na toto téma.

Hypotézy:

1. Systém zlepšovacích návrhů je zneužíván pro získávání finančních odměn.
Tato hypotéza byla potvrzena na základě průzkumu pomocí dotazníkového šetření a analýzou podnikové databáze systému zlepšovacích návrhů
2. Vedoucí/řídící pracovníci mají sklony vytvářet nátlak na své podřízené s cílem zvýšit jejich aktivitu v podávání ZN.

Tato hypotéza byla potvrzena na základě dotazníkového šetření.

3. Rozvoj (školení) zaměstnanců v oblasti kreativního rozvoje je přínosné pro rozvoj kreativity zaměstnanců.

Tato hypotéza byla potvrzena na základě průzkumu podnikové databáze systému zlepšovacích návrhů včetně následné analýzy a porovnání se stavem před aplikováním autorova návrhu pro rozvoj kreativity zaměstnanců.

Výsledky této práce ukazují, že cílený rozvoj kreativity zaměstnanců má vliv na míru kreativity inovačních řešení zaměstnanců.

Doporučení autora této práce je rozšířit nabídku interních vzdělávacích kurzů o službu docházejících profesionálních školitelů rozvoje kreativity. Tito školitelé by měli na starosti své týmy, se kterými by se pravidelně a dlouhodobě scházeli. Během těchto setkání by školitelé systematicky a plánovaně prováděli rozvoj kreativity zaměstnanců s cílem zvýšit kreativitu jejich inovačních řešení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ADAIR J., *Efektivní inovace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, ISBN 80-86851-04-4
- ADAIR J., *Umění kreativního myšlení*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 16. ISBN 978-80-251-3004-9
- BARTÁK J., *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Publishing, 2008, ISBN 978-80-87197-03-5.
- BARTÁK J., *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, ISBN 978-80-7452-020-4
- JÁČ I., RYDVALOVÁ P. a M. ŽIŽKA, *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0853-8
- KISLINGEROVÁ E. a kol., *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 48-50 ISBN 978-80-7179-882-8
- KÖNOGOVÁ M., *Tvořivost, techniky a cvičení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 44-45. ISBN 978-80-247-1652-7
- KOLER P. A KELLER K., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 188 ISBN 978-80-247-1359-5
- KOŠTURIÁK J. A CHAL J., *Inovace – vaše konkurenční výhoda*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 62. ISBN 978-80-251-1929-7
- NOVÁK A., *Inovace je rozhodnutí Komplettní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 35-37. ISBN 978-80-271-0333-1
- NÖLLKE M., *Naučte se kreativně myslet – Kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006, s 99, 104. ISBN 80-247-1519-8

PAULOVČÁKOVÁ, L. et al. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 6. vyd. Praha: UJAK, 2015, ISBN 978-80-7452-106-5

PITRA Z., *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-461-4

PITRA Z., *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. Professional Publishing, 2006, s. 26. ISBN 80-86946-10-X

SKOKAN K., *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*, 2004, Repronis, Ostrava

SVATOŠOVÁ, Veronika *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, ISBN 978-80-7452-010-5

ŠVEJDA, P a kol., *Základy inovačního podnikání*, 1. vyd. Praha: AIP ČR, 2002, ISBN 80-903-1531-3

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. *Řízení inovací*, Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1466-7

VLČEK R., *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press, 2008, s. 175. ISBN 978-80-7261-164-5

VOTRUBA L., *Rozvíjení tvořivosti techniků*. 1. vyd. Praha: ACADEMIA, 2000, ISBN 80-200-0785-7

ŽÁK P., *Kreativita a její rozvoj*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017 s. 19. ISBN 978-80-87981-23-8

Seznam použitých internetových zdrojů

MEJSTŘÍK J., *Cíle Strategie Evropa 2020 v oblasti zaměstnanosti a jejich srovnání s národními cíli ČR*. [online]. 08/2011 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: http://www.ippraha.cz/uploads/assets/dokumenty/ssp/analyzy/Obyvatelstvo/strategie-e2020_cile-zamestnanost.pdf

SEZNAM ZKRATEK

LED – Light-Emitting Diode (česky: světlo vyzařující dioda)

SZN – Systém zlepšovacích návrhů

CAD – Computer Aided Design (česky: počítačem podporované navrhování)

ZN – zlepšovací návrh

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 - databáze SZN pro tým D1 (2016)</i>	45
<i>Graf 2 - databáze SZN pro tým T1 (2016)</i>	45
<i>Graf 3 - databáze SZN pro tým D2 (2016)</i>	46
<i>Graf 4 - databáze SZN pro tým T2 (2016)</i>	46
<i>Graf 5 – Dotazník, tým D1</i>	49
<i>Graf 6 – Dotazník, tým T1</i>	49
<i>Graf 7 – Dotazník, tým D2</i>	50
<i>Graf 8 – Dotazník, tým T2</i>	50
<i>Graf 9 – databáze SZN pro tým D1 (2017)</i>	57
<i>Graf 10 – databáze SZN pro tým T1 (2017)</i>	58
<i>Graf 11 – databáze SZN pro tým D2 (2017)</i>	58
<i>Graf 12 – databáze SZN pro tým T2 (2017)</i>	58

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ondřej Ouhrabka

Obor: Management a Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Kreativita v praxi

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

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