

Práce manažera v managementu změn, tvořivost a inovace

Sandra Riegrová

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sandra RIEGROVÁ**
Osobní číslo: **M07931**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Práce manažera v managementu změn, tvořivost a inovace**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- S použitím vhodné literatury kriticky zhodnoťte přístupy různých autorů.
- Získané poznatky aplikujte do oblasti manažerské psychologie a inovačních postupů v práci manažera.

II. Praktická část

- Identifikujte zázemí tvořivosti a inovací v AIREŠ s. r. o. pomocí adekvátních metod.
- Poznatky vyhodnoťte pomocí statistických metod a interpretujte je.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 91 s. ISBN 80-7226-873-2
[2] DONNELLY JR., J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2000. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
[3] MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6
[4] ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera: a jak je profesionálně zvládnout. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 246 s. ISBN 978-80-251-2316-4
[5] VEBER, J., et al. Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2009. 748 s. ISBN 978-80-7261-200-0

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 19. 5. 2010

..... S. Riegrovi

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce pojednává o problematice managementu změn, vztahem mezi inovací a tvořivostí a analýzou kreativního prostředí v AIREŠ spol. s.r.o.. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou vysvětleny základní aspekty managementu změn, realizace změny, charakteristika inovace a tvořivosti. Druhá, analytická část, se zabývá výzkumem kreativního prostředí, faktorů, které toto prostředí ovlivňují a také doporučení, které by mohlo zlepšit kreativitu v AIREŠ s.r.o.

Klíčová slova:

Management změn, realizace změny, reengineering, metamorphing, inovace, tvořivost, tvořivá osobnost, bariéry tvořivosti

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with questions about an alternative management, a relation between an innovation and a creativity and with an analysis of a creative environment in AIREŠ spol. s.r.o. The thesis is divided in two parts, a theoretical part and an analytical part. In the theoretical part are explained basics of the alternative management, an implementation of alternatives, characteristics of the innovation and the creativity. The second part, analytical part, deals with a search of the creative environment, factors which influence this environment and at the end of this thesis is a recommendation, which can improve the creativity in AIREŠ s.r.o.

Keywords:

Alternative management, implementation of alternatives, reengineering, metamorphing, innovation, creativity, creative personality, barriers of creativity

Za cenné vedení a pomoc při sestavení dotazníku bych chtěla poděkovat vedoucímu mé práce, panu doc. PhDr. Milana Mikuláščíka, Ph.D., jeho radám a vytrvalosti. Dále bych také chtěla poděkovat vedení a zaměstnancům AIRES spol. s.r.o. za jejich pomoc v mém výzkumu. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat všem, kteří mi byli oporou, své rodině a přátelům.

„Vyrob nejlepší pastičku na myši a svět si vyšlape cestu ke tvým dveřím.“

T. A. Edison

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MANAGEMENT ZMĚN	12
1.1 POTŘEBA ZMĚNY	12
1.1.1 Základní strategie v managementu změn	13
1.1.2 Manažerský styl řízení v rozmanitých podmínkách.....	13
1.2 MODEL ŘÍZENÍ ZMĚN	14
1.3 REALIZACE ZMĚNY	15
1.4 STRACH ZE ZMĚNY A JAK JEJ POTLAČOVAT	16
1.4.1 Proč se lidé bojí změn	16
1.4.2 Jak potlačit strach z inovací	17
1.5 REENGINEERING	18
1.5.1 Úrovně reengineeringu	19
1.6 METAMORPHING	19
1.6.1 Jak vytvořit podmínky vhodné pro metamorphing	20
1.7 MANAŽER ZMĚN.....	20
2 INOVACE	21
2.1 INOVACE VS. INVENCE.....	21
2.1.1 Klasifikace inovací.....	22
2.1.1.1 Vize.....	23
2.1.1.2 Krize.....	23
2.1.2 Inovační podnikání.....	24
3 TVOŘIVOST	25
3.1 TVŮRČÍ OSOBNOST	26
3.1.1 Rysy kreativní osobnosti	26
3.1.2 Tvořivý vedoucí	27
3.1.2.1 Osobnost tvořivého manažera.....	27
3.1.2.2 Kreativní myšlení.....	28
3.1.2.3 Metody podporující kreativní myšlení týmu	28
3.2 TVŮRČÍ PROCES	29
3.3 BARIÉRY TVOŘIVOSTI.....	30
3.3.1 Klasifikace bariér	30
3.3.2 Jak překonat bariéry tvořivosti.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 O SPOLEČNOSTI AIRES S.R.O.	33
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A ANALÝZA KREATIVNÍHO PROSTŘEDÍ	34
5.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	34
5.1.1 Úvod do marketingového výzkumu	34
5.1.2 Hypotézy	34
5.1.3 Cílová skupina.....	35

5.2	PLÁN PROJEKTU.....	35
5.2.1	Kvantitativní výzkum.....	35
5.2.1.1	Použitá metoda.....	35
5.2.1.2	Sestavení dotazníku	36
5.2.2	Časový harmonogram	37
5.3	REALIZAČNÍ FÁZE PROJEKTU	37
5.3.1	Sběr dat.....	37
5.3.2	Zpracování dat – Kvantitativní výzkum I.	37
5.3.2.1	Identifikační otázky	37
5.3.2.2	Zpracování odpovědí respondentů pomocí výsečových grafů	38
5.3.2.3	Zpracování stanovených hypotéz.....	39
5.3.3	Zpracování dat – Kvantitativní výzkum II.	44
5.3.3.1	Povzbuzující práce (A)	45
5.3.3.2	Týmová podpora (B).....	46
5.3.3.3	Dostatečné zdroje (C)	46
5.3.3.4	Organizační a manažerské povzbuzování (D)	47
5.3.3.5	Autonomie (E)	48
5.3.3.6	Organizační překážky (F)	48
5.3.3.7	Tlak a stres (G)	49
5.3.4	Interpretace dat.....	49
6	DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ OBLASTÍ OVLIVŇUJÍCÍCH KREATIVNÍ PROSTŘEDÍ ORGANIZACE.....	52
6.1	MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ.....	52
6.2	TÝMOVÁ PODPORA	53
6.3	DELEGOVÁNÍ A AUTONOMIE.....	53
6.4	TLAK A STRES.....	54
6.5	ORGANIZAČNÍ PŘEKÁŽKY	55
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK.....	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

V dnešní době je všechno rychlé, nové. Proto se podniky a organizace musí snažit držet krok s novými technologiemi, se svojí konkurencí a neustále se adaptovat novým podmínkám. Nyní, v období krize, můžeme vidět, jak některé z velkých podniků bankrotují, podniky, které jsme znali, pracovali v nich, nebo v nich pracovali naši známí, přátelé. Takové podniky se nedokázali změnit, aby se mohli udržet.

Inovace jsou klíčem udržet se na trhu, nejen inovace výrobků, ale také změny uvnitř organizace – čím víc se snaží organizace být v pohybu, tím výhodnější to pro ni je. Proto je velmi důležité, aby podnik nepřestal měnit své přístupy, aby byl neustále flexibilní a připravený na různá úskalí.

Tato bakalářská práce je věnována managementu změn, tomu, jak by měli manažeři provádět změny v organizace, jak by měli přesvědčit nejen veden, ale také své zaměstnance, že něco změnit je dobré a že by se změn neměli bát. Změna je totiž vždy provázena strachem ze ztráty toho, co je nám známé.

Pokud chtějí být manažeři v tomto směru úspěšní, musí přistupovat k zaměstnancům tak, aby oni sami chtěli měnit, vytvářet v nich jejich kreativního ducha. Protože každá změna (inovace) je výsledkem tvořivého myšlení, procesu, ve kterém hraje velkou roli fantazie, originalita, přístup k tradicím. Postupy, jak zvládnout změnu, co to změna je a že je velmi spjatá s lidskou kreativitou, jsou předmětem teoretické části.

Praktická část obsahuje marketingový výzkum ve společnosti AIRES s.r.o., jedná se především o analýzu kreativního prostředí zaměstnanců podniku. V tomto oddíle se také zabývá dvěma kvantitativními výzkumy, výzkumem faktorů, které kreativní prostředí ovlivňují a také odpověďmi na stanovené hypotézy.

Na závěr jsou uvedena doporučení, které by měl podnik využít ve prospěch svůj, ale také svých zaměstnanců tak, aby spolu vytvořili co nejlepší kreativní prostředí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT ZMĚN

Management změn nepatří ke klasickým, zaběhnutým formám managementu, jedná se o novodobý přístup řízení. Tento přístup je znám od sedmdesátých let dvacátého století, proto je ještě stále nový a skrývá mnoho neobjevených možností.

Chce-li podnik provádět úspěšné změny, nesmí situovat realizace změn pouze managementu změn. Podnik se musí umět měnit sám, každý útvar musí být schopný změny přijímat a objevovat jejich potřebu. Podnik, který má jednoduchou organizační strukturu, kde není problém s komunikací a má schopné manažery, kteří umí změny akceptovat a vytvářet, bude úspěšný a pružnější než podnik, který má v komunikaci více zábran a cest. Čím složitější je organizační struktura, tím hůře se bude podnik samostatně adaptovat. Management změn by měl být srdcem veškerého vědění o příležitostech a měl by být ve spojení s Top Managementem. Přesto si myslím, že vzhledem k umístění v organizaci by měl spíše zaujímat místo středního strategického managementu.

1.1 Potřeba změny

Pokud podnik využívá funkcí managementu změn, měl by se zaměřit na to, které změny jsou přijatelné a nutné. Problematikou změn se zabývá především vrcholový management, protože změny jsou především strategickými cíli podniku. Podle Vebera jsou čtyři podmínky, které je třeba uskutečnit směrem ke správným rozhodnutím a úspěšným krokům.

- Znalost – aby byla změna úspěšná, je třeba o ní vědět co nejvíce dostupných informací, které napomůžou k rozhodnutí, zda změnu podstoupit nebo ne. Sběr informací, analýza informací, definice problému, to jsou jedny ze základních metod, s kterými management pracuje.
- Impuls – je třeba uvědomit si, proč má podnik změnu podstoupit, jaké důvody budou pro změnu klíčové. Existují dva důvody, kvůli kterým se má změna uskutečnit – vize a krize (viz kap. Vize a kap. Krize).
- Kompetence – k realizaci změny musí mít management odpovídající pravomoci, záleží na osobě (osobách), které mají změnu iniciovat. Jsou-li těmi osobami řadoví zaměstnanci, změna se nemusí uskutečnit vzhledem k jejich požadavkům. Proto by velké změny měly být v rukou vrcholového managementu.

- Víra – manažer, který by měl změnu provést, musí věřit, že něco měnit je správné a že změna sama o sobě přinese přínos, který se od ní očekává. [11]

1.1.1 Základní strategie v managementu změn

Pro vykonání požadovaných změn musí management využít příslušnou strategii. Mezi dvě základní strategie patří proaktivní a reaktivní strategie. Management se většinou snaží využívat strategii proaktivní, která je „útočná“. To znamená, že management se snaží zlepšovat výrobu a produkci, a pobízí své odborné zaměstnance k inovačním aktivitám. Jednoduše chtějí co největší možnosti prodeje, výroby, získávání podílu na trhu apod. Reaktivní strategie je reagováním na požadavky zákazníků, na svoji konkurenci. Podnik, který tuto strategii zaujímá, sice vyrábí nové produkty a zlepšuje staré, i přesto se tak snaží držet krok a neztratit svoji dosavadní pozici na trhu. Zlepšení se nemusí týkat pouze produkce, management může zlepšovat logistiku, komunikaci se zákazníky, prodejní podmínky apod.

1.1.2 Manažerský styl řízení v rozmanitých podmínkách

Autor, který pojednává o těchto různých stylech, jak řídit organizaci v rozmanitých podmínkách, se soustřeďuje pouze na styly amerických manažerů. Avšak lze je aplikovat i do ostatních organizací, nezůstávají záležitostí pouze Američanů.

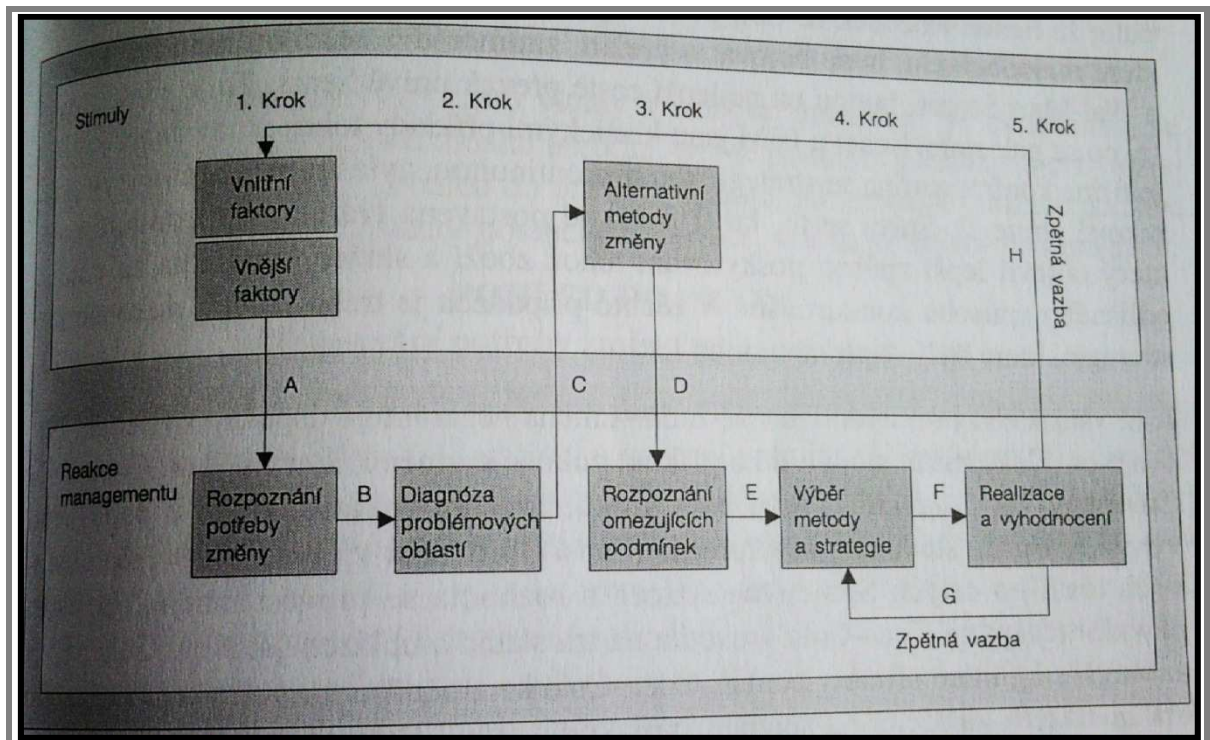
- **Pochopení „řízení v podmínkách rozmanitosti“** – co to obnáší, je-li to strategickým cílem podniku nebo nutnost
- **Přijetí role iniciátora změny** – aby mohl prezentovat změnu co nejrazantněji, musí sobě i novému přístupu věřit
- **Strategický plán řízení** – vypracování plánu, jak se bude změna vytvářet a vyvíjet
- **„Deštníková metoda“** – *„kombinující úsilí systému řízení lidských zdrojů, kladných akcí a výcviku senzitivity pro účely řízení heterogenních zaměstnanců a trhů“* [1, str. 588]
- **Podpora změny v myšlení a přijímání rozmanitých podmínek**
- **Strategické podnikové principy** – uvědomění ostatních o změnách a proč jsou pro podniku strategicky důležité
- **Průzkum kultur** – abychom mohli provést změny v podniku, ve výrobcích, musíme porozumět zákazníkům, pochopit jejich kulturu a poté změny vytvářet

- **Dlouhodobá perspektiva** – řízení změn v rozmanitých podmínkách se týkají období let, ne měsíců
- **Průkopnický postoj** – naučit se myslet jako objevitel a inovátor

[1]

1.2 Model řízení změn

Manažer si musí uvědomit, jakou cestou by měla změna směřovat, aby byla úspěšná. Každý manažer si může vytvořit svůj model změny, tak aby mu on sám rozuměl, ale každý model – náčrt, musí být logicky a jasně rozčleněn, aby bylo možné mu porozumět.



Obr. 1-1.: Schéma modelu řízení změn [1. Str. 593]

Pokud chce manažer dosáhnout efektivně realizace změny, musí podstoupit všechny kroky uvedené na obrázku 1-1. Pro dobrý začátek je důležité shromáždit, rozřadit a vyhodnotit veškeré dostupné informace, které se změny týkají (A). Druhým krokem diagnostikovat problém a nalézt možná řešení a postupy (B a C). Tyto postupy mohou přinášet různá omezení, ty je třeba vymezit, nebo definovat faktory, které mohou realizaci změny narušit (D). Aby byla realizace změny uskutečnitelná, musí vybrat vhodné metody a strategii, se

kterými se bude dál pracovat (E). Nakonec je třeba změnu zrealizovat a vyhodnotit (F). Pro efektivní změnu musí manažer postupně výsledky kontrolovat a získávat z nich zpětnou vazbu (G a H). Proces změny je nestálý, může se měnit, kdykoli se může stát něco, co realizaci zpomalí. Proto by si měl každý manažer uvědomit, že pokud chce řídit změnu, bude se setkávat s různými nástrahami a musí věnovat procesu změny plnou pozornost. [1]

1.3 Realizace změny

Pokud chce management dosáhnout změny efektivně bez vedlejších negativních důsledků, potřebuje se k tomu připravit. Musí mít informace týkající se zdrojů podniku a to nejen finanční. Organizačně vynakládá zdroje ten management, který má inovaci podstoupit, pokud není ve firmě toto stanovisko bráno jinak.

K realizaci může management dojít pomocí standardizovaných postupů (např.: ISO 9000), různými manažerskými metodami pro řešení problémů nebo reengineeringové postupy.

Kotler uvádí několik doporučení, jak realizaci zdárně projít.

1. *Vyvolání vědomí naléhavosti změny*

Manažer si musí uvědomit, že aby byl podnik životaschopný, nesmí dlouho setrvávat na jednom místě. Neusínat na vavřínech, mít odvalu změny vyvolat.

2. *Sestavení koalice prosazující změny*

Tým, který bude změny prosazovat, by měl být sestaven ze silných osobností, které budou ochotné spolupracovat a přitom budou schopné změny prosadit a uskutečnit.

3. *Zformulování vize změny*

Definovat cíl, ke kterému je třeba dojít a získat své podřízené, aby změnu přijali s porozuměním a ne s obavami.

4. *Sdělení (komunikování) vize*

Vysvětlit svou vizi změny jednoduše, s pomocí metafor a analogií, aby ji podřízení správně pochopili.

5. *Posilování pravomocí zaměstnanců*

Není na místě při realizacích změn nedůvěřovat svému týmu. Aby manažer byl úspěšný, může se stát, že bude muset nejprve změnit svůj přístup a jednání se

svými zaměstnanci. I zaměstnanci, kteří se na změně podílí, se musí odvážit nabídnuté pravomoci přijmout.

6. *Dosažení rychlých úspěchů*

Při průběhu realizace je důležité, aby manažer prezentoval již dosažené úspěchy svým nadřízeným i podřízeným. Tím jim dokáže, že přijatá změna bude prospěšná pro obě skupiny a posílí tím jejich důvěru v probíhající realizaci.

7. *Využití výsledků a podporu dalších změn*

Už z předchozího bodu vyplývá, že úspěchy nemusí přijít až po dokončení realizace, ale také v průběhu. Tyto úspěchy mohou napomoci k výstavbě nových vedlejších cílů.

8. *Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury*

Tímto bodem se Kotler snaží naznačit, že ne všichni zaměstnanci budou inovací nadšeni. Může se stát, že se budou vracet ke starým přístupům a způsobům práce, proto by měl manažer dohlédnout, že inovaci zaměstnanci přijímají. Bylo by možné a také na místě použít motivační prostředky k tomu, aby zaměstnanci inovaci skutečně využívali.

Předejit odporu k inovaci lze jen těžko. Pokud se na realizaci změny nepodílí všichni podřízení, můžou se najít tací, kteří se budou snažit realizaci nebo již uskutečňenou změnu bojkotovat. Manažer by si měl odpovědět na určitou otázku: „Proč se lidé bojí změny.“ [10]

1.4 Strach ze změny a jak jej potlačovat

Nejedná se pouze o zaměstnance, každý člověk se bojí změn. Každý by se sám nad sebou měl někdy zamyslet a uvědomit si důvody své neochoty ke změně.

1.4.1 Proč se lidé bojí změn

Existují čtyři hlavní důvody, proč se lidé obávají změny a proč jsou tak neochotní podstupovat nové možnosti.

1. Obava ze ztráty – zaměstnanec se bojí, že přijdou o něco, co dobře znají. Osvědčené postupy, které mají zaběhnuté, jim vyhovovaly a netuší, co všechno se budou

muset s novým postupem učit. V obecném významu se lidé bojí ztráty přátelství, hodnot, prestiže.

2. Nedůvěra – lidé nevěří novotám, mají rádi tradice a zvyky, něco, co znají dlouho a dokážou o tom mluvit. Často je inovace jen nepochopená a proto jí lidé nevěří, nedokážou si představit, jak by mohla pomoci, jak by z ní mohl plynout nějaký přínos.
3. Pohled na inovaci – ti, kteří mají za úkol vdechnout inovaci život, ti kteří v ni věří, vidí především její pozitiva, její přínosy do budoucna. Jenže ti, kteří s ní nejsou v úzkém vztahu, vidí především problémy s její realizací a náklady, které na ni vynakládají.
4. Nechuť – často se stává, že lidé přistupují ke změnám jako k nutnému zlu. Vědí, že musí přijít, ale nechtějí udělat nic proto, aby jim změna přinesla ten pravý užitek. Lidé se nechtějí učit nové věci, které s inovacemi přicházejí, chtějí svoji stereotypní práci, i když se jim občas přičí.

1.4.2 Jak potlačit strach z inovací

Toto téma je pro manažery zásadní, protože když vědí, jak snížit odpor svých zaměstnanců k možným změnám, bude jejich realizace snadnější. Je šest možných postojů, které může zainteresovaný manažer zaujmout.

- Vzdělání a komunikace

Než dojde k momentu, kdy bude změna realizována, měl by manažer poskytnout svým zaměstnancům co nejvíce informací. Je třeba je poučit, proč je pro ně změna přínosem, proč by jí měli přijmout a proč by se neměli změně obávat.

- Participace a zapojení

Když se bude manažer snažit včlenit zaměstnance, kterých se změna týká, do jejího utváření, budou s ní zaměstnanci více propojeni a pak bude její přijímání daleko snadnější.

- Usnadnění a podpora

Management by se měl snažit pomoci svým zaměstnancům při adaptaci na změnu. Ukázat jim, že jejich obavy chápe a že manažer nemusí být pouze vedoucím bez

pochopení. Bude-li se management více zajímat o své zaměstnance v období velkých změn, budou se zaměstnanci zajímat o kroky podniku.

- Vyjednávání a dohoda

S touto strategií by měl být manažer obzvláště opatrný. Pokud bude projednávat se zaměstnanci, kterých se změna úzce týká podmínky, měl by si uvědomit, že i jiní zaměstnanci budou chtít lepší podmínky. Postoj tohoto typu by měl být všem důkladně vysvětlen formou diskuze nebo porady, aby ostatní zaměstnanci věděli, proč manažer dané skupině něco nabízí.

- Manipulace a kooptace

Manipulování s lidmi je již metoda, ke které by se manažer měl uchýlovat jen v krajních mezích. Pokud by si zaměstnanec uvědomil, že je ovlivňován, mohlo by to způsobit negativní důsledky. Jestliže bude manažer se svými zaměstnanci manipulovat, přestanou ho respektovat, jejich úcta či uznání k němu výrazně klesne. Kooptovat zaměstnance (stavět ho do hlavní pozice projektu) může způsobit podobné problémy.

- Zřetelné a předpokládané násilí

Tato strategie by v managementu neměla vůbec existovat, ale bohužel, vždy tu taková možnost bude. I když se o tom nemluví, stává se to častěji, než si lidé myslí. Manažer, který využívá této strategie, působí na své zaměstnance pomocí vyhrožování. Ovlivňuje je výhrůžkami typu ztráta možnosti na kariérní postup, ztráta zaměstnání, omezení výhod, benefitů apod. [1]

1.5 Reengineering

Reengineering je oblast managementu, kde dochází k zásadním změnám především v řídicích procesech podniku. Nezajišťuje tedy změny v řadách zaměstnanců, výrobků ani strojích, snaží se zavádět změny ve směrech zlepšení kvality, zkracování času výroby, snížení nákladovosti, zvýšení produktivity, zkrácení prostojů apod.

Veškeré změny, které se podnik snaží učinit pomocí reengineeringu, zasahují do chodu podniku od základu a radikálně mění zastaralé přístupy. Provádění takových změn je základním rysem reengineeringu, všechno staré a nepotřebné musí pryč.

1.5.1 Úrovně reengineeringu

1. WPR (work process reengineering) - Radikální změny v procesech daného útvaru
2. BPR (business process reengineering) – Změny v celém podniku, můžou změnit organizační strukturu, snaha o silnější integrační a synergické efekty směrem k zákazníkům
3. TBR (total business reengineering) – změny se týkají podniku a celého jeho okolí, změny dodavatelů, odběratelů apod. [11]

1.6 Metamorphing

Tento přístup je novým náhledem na možnost změnit vlastní organizaci, nejedná se přímo o změny, které se týkají nových lepších výrobků, ale zasahuje podobně jako reengineering do procesů a chodu organizace.

Metamorphing není tak radikální a razantní jako reengineering, je to v podstatě neustálé proměňování firmy, neustálá adaptace novým podmínkám. Dnešní svět je rychlý, jakmile se podnik ohlédne, může zítra zbankrotovat. Proto je myšlenkou metamorphingu právě neustálá změna.

Autor knihy Řízení změn, Miloš Toman, se snaží ve své knize vysvětlit, že tento novodobý přístup není změna sama o sobě, je to přístup, který pomáhá vytvářet atmosféru pro změny co nejvíce přijatelné.

V předchozích kapitolách bylo řečeno, co musí manažer změn udělat pro to, aby byla změna co nejlépe přijata od top managementu, vlastníků i od zaměstnanců. Toman naráží právě na tento problém a to ten, že manažer nemůže změnit jen např.: pracovní postup, přístup personalistů, nové pracovní podmínky, nový výrobek apod., ale musí především změnit myšlenky lidí, kteří budou se změnou v úzkém spojení. V takových případech se může stát, že bude manažer nucen někoho propustit, ne proto, že se změnou nesouhlasí, ale proto, že bude kolem sebe potřebovat lidi, kteří dokážou být kreativní a tím nápomocní v realizaci změny. Mezi jeho zaměstnanci mohou být takoví, kteří jsou pohodlní a s příchodem nových věcí se budou obávat těžší nebo náročnější práce a budou záměrně realizaci bojkotovat.

1.6.1 Jak vytvořit podmínky vhodné pro metamorphing

Nejdříve musí manažer uvolnit atmosféru, odbourat strach těch, kterých se bude proces dotýkat, ukázat všem, že tvořivá atmosféra je dobrá. Je důležité, aby jim ukázal důvody, možnosti a příležitosti, kvůli kterým budou lidé ochotni něco změnit.

Dalším důležitým bodem je nebát se dát pravomoci svým zaměstnancům. Tím, že bude manažer podceňovat pracovníky, si je nezíská na svou stranu. Když budou mít zaměstnanci pravomoci a budou tak moci měnit, budou svého vedoucího i více respektovat. Na místě je samozřejmě i to, že by je manažer neměl přehlcovat, musí začít pomalu s lehčími úkoly.

Jakmile se začne podnik pomalu sám přetvářet, je třeba, aby se rychlost změn neustále kontrolovala a nezpomalovala. Manažer musí dávat impulsy ke změnám, nesmí se nechat unést polovičním úspěchem. [10]

1.7 Manažer změn

Každý, kdo se uchází o post manažera, musí mít jisté kompetence, vlastnosti a dovednosti. Obecně vzato je manažer osoba, která se dokáže ovládat, má dobré organizační a komunikační schopnosti, je vyrovnaný.

Manažer změn může být brán jako každý jiný, ale musí některé vlastnosti a schopnosti musí být výraznější. V tomto případě by měl být rozhodně schopen empatie, aby mohl rychleji pochopit, jak se lidé v okolí nastávající době změn cítí a jak změny přijímají. Musí být schopen své zaměstnance i své vyšší okolí nadchnout právě pro svoji vizi lepších výsledků, které díky změnám přijdou.

Obecně by měl být manažer vůdčí typ, inteligentní, schopný motivovat sám sebe apod. I v případě manažera změn je nutná vysoká emoční inteligence, protože řízení změn je dlouhodobý a psychicky náročný proces, kdy se může cokoli pokazit. Proto musí být manažer odhodlán dotáhnout realizaci do konce a vést své lidi ve víře, že to, co dělají, je správné. [6], [9], [10]

2 INOVACE

Inovace jsou úzce spojené s tvořivým procesem a jsou pouze výsledkem tohoto procesu. Přesto jsou inovace často zmiňovaným tématem. Proto je na místě poohlédnout se zpět do minulosti a nalézt první osobu, která inovace bere jako novou příležitost podnikání. Tou osobou je J.A.Schumpeter (1883-1950), pravděpodobně první výzkumník ve směru inovací. Objevil teorie Mark I a Mark II. Jeho teorie spočívaly v podnikatelském duchu, který může pomoci ekonomice fungovat a také v tom, že opravdovými hybateli ekonomiky na poli inovací jsou velké společnosti, které mají dostatek kapitálu na výzkum a vývoj. [13]

2.1 Inovace vs. Invence

Inovace je brána jako jakákoli změna, která přináší vyšší efektivitu, ziskovost a především, je originální, nová. Existují reálně, jak v kvantitativní, tak i v kvalitativní sféře. Změna vytvořená ve vědění se nazývá invence. Invence lze taky brát jako prvotní tvořivý nápad, který vede k reálné inovaci.

Dalo by se říct, že využívání inovací, je pouze adaptace k tržní situaci. Aby byl podnik konkurenceschopný, ziskový a měl vysoký podíl na trhu, je třeba neustále dávat zákazníkům nové podněty k využívání jejich služeb a nakupování jejich produktů. Proto jsou inovace tak důležitým společníkem ekonomického úspěchu společnosti. Díky novým a neokoukaným výrobkům může inovativní podnik dosáhnout lepší pozice rychleji. Tato oblast má ale také svá rizika. Pokud podnik bude investovat do inovace, která nebude v prodeji úspěšná, může přijít o hodně svého majetku.

Inovacemi nejsou myšleny pouze nové produkty a služby, inovací může být nový informační systém, změny v personálním oddělení, lepší komunikace ve firmě apod. Aby byl podnik schopný inovovat, měnit se, musí správně pochopit budoucí změnu a pro úplnost informací ji zařadit do té pravé sféry.[11]

Avšak ne každá invence vede k inovaci, některé nápady jsou tak nerealistické, že nemá pro podnik cenu se o ně pokoušet. Invence tak můžeme rozřadit do několika stupňů podle toho, jak je invence „vytvořena“ nebo přebrána.

- Akceptace – nultý stupeň, invence je pouze přebrána od jiného zdroje, beze změn a bez úpravy. Takové invence nenesou žádný kreativní rámeček, jsou pouze kopíí originální invence.

- Imitace – první stupeň, napodobení invence, která má vést k řešení problému, které již existuje se stejnou funkcí.
- Analogie – druhý stupeň, převzetí nápadu z jiné oblasti, invence vzniklá na základě problému, který se vyskytuje někde jinde, za jiných podmínek a změnou podmínek k řešení nového problému se dá invence využít.
- Absolutní invence – třetí stupeň, nové a originální řešení. Taková invence je zcela kreativní. [3]

2.1.1 Klasifikace inovací

Změny můžou být jakéhokoliv rázu, může jít o změny v organizaci podniku, v její struktuře, o změny v produktovém portfoliu. Vždy je na místě, zařadit inovaci tam, kam patří.

- Produktové inovace – zlepšování stávajících produktů, zavádění nových výrobových řad na trh, změny v poskytovaných službách
- Technologické inovace – snaha o zlepšení výroby produktů, snižování nákladů, rychlejší výroba, vyšší bezpečnost práce apod.
- Organizační inovace – ve smyslu změny řídicích jednotek
 - Změny v manažerských liniích – reorganizace, nové informační systémy, nové kompetence, vyšší odpovědnost (např.: hmotná apod.)
 - Zavedení úsporného managementu, managementu kvality, managementu environmentu, změny v personálních útvarech, logistice apod.

Z uvedeného textu vyplývá, že inovovat se dá cokoliv a kdekoliv. Změny nenastanou jen tak, je třeba si uvědomit, že je změna potřebná, že v případě zůstat stát na jednom místě, se může podnik stát zastaralým, nezajímavým. Změny nemusí být kvalifikovány jen podle druhu, ale také podle rozsahu:

- Malé změny (incremental change)

Podobně jako spontánní změny (viz kap. Vize) jsou iniciovány řadovými zaměstnanci, kteří chtějí zlepšit svoje pracovní prostředí a podmínky za pomoci zlepšovacích návrhů. Tyto změny přinášejí pouze malé přínosy, měli bychom se ale zamyslet, jak důležité jsou tyto změny pro zaměstnance.

Při zlepšení jejich pracovních podmínek tak může být jejich práce efektivnější, tím pádem mohou být přínosy firmy také efektivní.

- Velké změny (transitional change)

Tyto změny jsou uskutečňovány vrcholovým managementem, připomínají programové změny (viz kap. Vize). Přístup je mnohem více odborný, na změny tohoto druhu se vytvářejí týmy technologů, výzkumníků apod. Ačkoliv velké změny se vyskytují v menší míře než změny malé, přinášejí větší užitek.

Každá změna má svůj prvotní impuls. Jsou známy dva typy impulsů ke změně. Manažer může brát změnu jako nutnost nebo příležitost.

2.1.1.1 Vize

Vize je novým nápadem, osvětlením podnikatele, manažera, která, bude-li zrealizována, přinese další možnosti podniku. Firma je hlavním iniciátorem změny. I přesto může být iniciovaná změna dvojího typu:

- Spontánní změny: změny uskutečněné zaměstnanci nebo týmy, kteří se tak snaží opravit a zlepšit nedostatky a chyby ve svém pracovním prostředí, zlepšit bezpečnost práce, zvýšit úspornost materiálu apod.
- Programové změny: změny uskutečněné managementem, vývoj a výzkum, reengineering
- Metamorphing: viz kapitola Metamorphing

2.1.1.2 Krize

V takových situacích je již firma nucena změny přijmout pro udržení své pozice a zlepšení nedostatků, které se objevily. Jsou známy tři různé druhy, kvůli kterým jsou změny přijímány.

- Příležitost: změna nemusí být iniciována ze strachu z negativního dopadu na firmu, příležitost může být nositelem nového rozvoje, který by po dlouhém rozhodování nemusel výhody přinést

- Porucha: nutnost řešit problém, který by mohl mít negativní důsledky pro firmu v podobě degenerace
- Ohrožení: situace, která nastane, pokud v případě poruchy nezaujme firma inovativní postoj

[11]

2.1.2 Inovační podnikání

Inovace, invence, inovační podnikání je často rozebíraným tématem v televizi, v novinách i na internetu. Všechna média uvádí do pohybu obrovský „inovační boom“, bohužel s nepřesností a s vysokou dávkou špatných domněnek. O inovacích existuje hned několik velkých mýtů, které lidem vyvstanou na mysli. Několik z nich uvádí Zbyněk Pitra ve své knize „Management inovačních aktivit“ jako jsou například tvrzení, že inovace pocházejí pouze od vědců z útvarů výzkumu a vývoje, že jsou výtvorem pouze velkých myšlenek, a nebo také, že inovačnímu chápání se nelze naučit. Pitra tyto různé myšlenky slušně vyvrací. S několika jeho tvrzeními musím souhlasit, ale například s tvrzením, že inovačnímu chápání se naučit lze, nemohu souhlasit. Podle Pitry si člověk všímá a vnímá potřeby změny, ale tím se nevysvětluje, že si inovačnímu chápání může naučit. Podle mého názoru a podle názoru i jiných autorů, jsou inovace pouze výsledkem tvořivého procesu – a být kreativním jedincem, který se nezalekne kritiky a nebojí se tradic, tomu se naučit nedá. Každý člověk má své psychické i fyzické předpoklady a tvořivý člověk musí mít dost rozvinutou fantazii, nesmí se bát překročit reálný svět. To všechno vede k vytvoření inovace. Pokud chce podnik originalitu, nemůže se spoléhat, že někoho něco originálního napadne. Manažeři by si měli všimnout, kteří zaměstnanci dokážou „vidět“ věci jinak a rozhodně by v žádné firmě neměl chybět člověk, který dokáže být ve svých myšlenkách kreativní.

Nejdříve je třeba si uvědomit, že podnikání není pouze činnost, kdy se člověk nebo organizace snaží vydělat peníze poskytováním služeb nebo prodejem výrobků, výrobou apod. Podnikání je způsob myšlení, do něhož spadá i motivace, proč podnikat, proč s tím a s tím ne. A každé podnikání vyžaduje originalitu, kreativitu, inovace, aby mohla organizace nebo podnikatel získat své zákazníky a své místo na trhu. Inovační podnikání je v tomto případě bráno jako jakékoliv podnikání zaměřené na nové způsoby a záměry, podnikání s originalitou. [8]

3 TVOŘIVOST

Tvořivost člověka je individuální, ne každý má dar vytvářet nové, originální věci, ale jsou způsoby, jak svou tvořivost rozvíjet. Ne každý tuto schopnost má a naučit se „být kreativní“ je téměř nemožné. Tvořivost je soubor vlastností, které doslova vybočují z řady, kreativní jedinec se často vyznačuje specifickými vlastnostmi, které můžeme zařadit do několika skupin faktorů ovlivňujících stupeň tvořivosti.

- Kognitivní: divergentní myšlení, flexibilita myšlení, slovní plynulost, originalita, fantazie
- Osobnostní: estetická a sociální citlivost, nekomfortnost, vnímavost problémů
- Motivační: potřeba seberealizace, úcty, respektu, uznání

Analyzovat tvořivost, nebo ji pouze definovat, je velmi obtížné, protože tvořivost každého je jiná. Podle Guilforda (1962) bylo zjištěno, že ne každá osoba s vysokým IQ je tvořivá a naopak. Nezáleží na tom, jak moc je člověk inteligentní, lidská kreativita se tak nedá zařazovat jako vědomostní složka. Spíše funguje sama od sebe, odtržená od lidské inteligence.[5, 6]

Ačkoli tvořivost nespadá do odvětví naší inteligence, stále je tvořena jevy odehrávajícími se v našem podvědomí, dokud je výsledek hmatatelný. Proto není divu, že existuje i vcelku novodobá disciplína nazývající se psychologie tvořivosti. Jako u všech nových disciplín, vědomosti a objevy v této oblasti jsou stále minimální. Psychologie tvořivosti se snaží dozvědět se o lidské kreativitě a tvořivém procesu co nejvíce, prozatím nedokázala přijít na to, jak proniknout naším podvědomím právě k těmto jevům. [4, 2]

I nadále se mnoho psychologů a vědců tvořivost definovat. Pro představu, Hlavsa (1985) se snažil charakterizovat kreativitu jako „*kvantitativními změnami v subjekto-objektovém vztahu, při nichž syntézou vnějších vlivů a vnitřních stavů dochází k alternaci subjektu a k vývoji kreativních situací a produktů, které jsou nové, progresivní, hodnotné, užitečné, pravdivé a komunikovatelné, což zpětně formuje vlastnosti subjektu*“. (Hlavsa, 1985, cit.Chadt K.) [4, str. 6]

Definice pana Guláše (1984) říká, že „*tvořivost se nejčastěji definuje jako schopnost překonávat způsoby myšlení, jednání, chování se, nebo jako schopnost vytvářet nové a užitečné věci a to za předpokladu, že vám k tomu chybí metoda řešení a (anebo) všechny potřebné informace*“. (Chadt K.) [4, str. 6]

Americká psycholožka T. Amabile (1983) tvrdí: „*Dílo, nebo řešení problému se považuje za kreativní do té míry, do jaké je novým, užitečným, správným a přínosným řešením zadaného úkolu a zároveň do jaké míry je úkol heuristický než algoritmický*“. [4, str. 6-7]

Jak už bylo naznačeno, definovat tvořivost je nesnadný úkol, každý z uvedených autorů jasně popsal pouze projev tvořivosti, nikoli její pravé jádro. To nám prozatím zůstává skryté. Její podstatu si můžeme představit ve dvou různých dimenzích:

- Psychologie: typický rozměr Problém x Subjekt, kdy subjekt nezná metody řešení problému a musí zapojit svou vlastní mysl pro vytvoření řešení. Takto používá svoji kreativitu.
- Sociologie: vyjadřuje rozměr tvořivé činnosti, originalitu, užitečnost.

3.1 Tvůrčí osobnost

Nejvýznamnějším činitelem tvořivosti je osobnost člověka. Neexistuje přesný rámec tvořivé osobnosti, jsou ale různé vlastnosti, které kreativitu podtrhují a dávají jí možnost vyniknout. Složky, které se dají rozvíjet, jsou u mnoha autorů podobné, avšak každý autor popisuje vlastnosti kreativce jinak. Nejčastějšími vlastnostmi jsou senzitivita, fluenticita, flexibilita, elaborace a originalita. Těchto šest nejčastěji zmiňovaných složek rozpracoval J.P. Guilford, ale jak bylo naznačeno, může jich být mnohem více. Například Kirst a Diekmeyer rozřadili celkem patnáct různých vlastností, jako je pohyblivost, analýza, konstruování, produktivita, realizace, kombinace, síla vyjadřování, organizování, přiřazování, rozhodování, přestavba, síla vyjadřování, transformace, originalita, plynulost, uspořádání.

Tvůrčí osobnost se zařadit nedá, každá je individuální a postavená na jiných hodnotách, ovlivňovaná jiným prostředím.

3.1.1 Rysy kreativní osobnosti

Je obvyklé, že tvůrčí osobnost je často dost nezávislá na působení okolních podmínek, často bojuje proti zvykům a zaběhnutým tradicím. Její chování je výstřední, jde z extrému do extrému, může se proměnit takřka během chvíle. Tvořivá osobnost v sobě skrývá mnoho protikladů a mnoho energie.

Mezi další typické vlastnosti patří fantazie a představivost, schopnost pracovat a porozumět analogiím, metaforám, dokáže vidět věci jinak než většina lidí. Proto je asociativní,

dokáže nacházet spojitosti tam, kde si ostatní nedokážou podobnost nebo příbuznost představit.[6], [7]

3.1.2 Tvořivý vedoucí

Je třeba si uvědomit, že být tvořivým manažerem neznamena, stále přicházet s novými a novými nápady, přístupy, takový manažer musí být schopen přednést invence svých zaměstnanců a ty hájit. Neznamena to, že bude přebírat jejich návrhy, pouze bude spojovacím článkem mezi zaměstnanci a vedením. Tvořivost totiž pro vedení nic neznamena, dokud se ho nedá plně využít. Tvořivý manažer má v podstatě za úkol posoudit, které návrhy jsou přijatelné a které ne. Takový manažer musí mít odpovídající kompetence a vlastnosti.

3.1.2.1 Osobnost tvořivého manažera

Jak už bylo předestřeno, manažer sám nemusí být hlavní tvůrčí osobností, ale je třeba, aby měl některé vlastnosti, které ke kreativitě patří. Jeho přístup by neměl být příliš kritický a pesimistický, je důležité, aby on sám měl jistou dávku originality a tvořivého myšlení. Dokáže-li správně zadat cíle a určit zdroje, může mnohého dosáhnout. Na druhou stranu je tvořivost u manažerů vzácná – smyslem toho, že oni sami jsou opravdu talentovaní.

Dle Váchy jsou nejdůležitějšími vlastnostmi nebo lépe řečeno dispozicemi manažera tyto:

- Efektivně dosahovat výsledků a cílů s pomocí tvořivosti svých zaměstnanců i své
- Péče o potenciál svůj i svého týmu
- Vlastní kreativita v řízení, schopnost ovládnout své ostatní vlastnosti (kritika, pesimismus, postoj k autoritě apod.)
- Rozvinuté schopnosti v ostatních odvětvích, ne jen v kreativitě, důležitá je schopnost taktizovat, diplomacie, vedení lidí, organizování, rozhodování

Avšak Guláš (1984) rozřadil jako nejdůležitější vlastnosti manažera takto:

- Informační samostatnost: nezávislost, sebevědomí, dominance, bránění se omezování cizími vlivy apod.
- Dynamika osobnosti: snaha po komplexnosti, smělost, houževnatost, schopnost kritizovat sebe i druhé, osobní angažování se při řešení problémů apod.

- Tvořivá pohotovost: intuitivní nadání, senzitivita, sklon k soběstačnosti, smysl pro humor apod.
- Konvergence s rolí: sklon k neformálnosti, k horizontálním vztahům, využívání volného času pro tvořivou činnost apod.

3.1.2.2 Kreativní myšlení

Na začátku této kapitoly jsem uvedla, že tvořivost je složka mysli, která je stále zahalena mnohým tajemstvím. Proto je velice těžké definovat a vymezovat pojmy jednoznačně, každý autor má na toto různé názory, které někdy souhlasí a jindy ne.

Abychom si mohli kreativní myšlení manažera představit lépe, je lepší nejprve zanalyzovat to myšlení, které ke kreativitě téměř nepatří. Takové myšlení se nazývá systémové. Jedná se o tu část našeho podvědomí, která se snaží komplexně pochopit dané problémy, objekty jako celkový systém.

Avšak je třeba pochopit, že systémové a kreativní myšlení se prolíná a tak tvoří jednotu. Proto je důležité, aby byli lidé ve vedoucích funkcích obdařeni oběma způsoby myšlení a chování, protože to bude přinášet organizaci úspěchy. Záleží také na podmínkách, ve kterých kreativní a systémové myšlení a chování vzniká a tyto podmínky hrají ve vytváření myšlení a chování důležitou roli. Jedná se o takové podmínky jako je výchova a výcvik kreativity, tvorba systémů znalostí a schopností a tvorba podmínek pro zdárné uplatnění nabytých schopností.

3.1.2.3 Metody podporující kreativní myšlení týmu

Každý člověk může kreativně myslet, aniž by si to uvědomoval. Správný manažer musí vědět, jak pomoci svým podřízeným, svému pracovnímu týmu. Lidé nemyslí v přímkách, jejich myšlenky se rozvětvují jako strom, ačkoli používáme nástroje, které nám lineární přístup příliš podsouvají, jako jsou tabulky, odstavce, předtištěné dokumenty apod.

Aby manažer mohl využít kreativitu svého týmu, musí využívat nelineárních metod a nechat rozběhnout jejich myšlení.

Mezi nejčastěji používané metody patří například brainstorming nebo myšlenkové mapy. Takové metody podporují rozvětvení myšlenek, každý zaměstnanec může mít k jedné věci rozdílné asociace a toho by měl manažer co nejvíce využívat.

Brainstorming je oblíbená metoda, kdy každý v týmu by měl vymyslet co nejvíce možných řešení na jeden problém. Aby byl brainstorming účinný je třeba tým hlídat, aby se navzájem nekritizovali a nezesměšňovali, každý jedinec musí svým nápadům věřit.

Myšlenkové mapy jsou sice na druhou stranu tišší metodou, ale lze u nich využívat barvy, obrazce, což mnohem více podněcuje představivost zaměstnance. [10]

3.2 Tvůrčí proces

Většinou si lidé myslí, že nápad je okamžitý, že tvůrčí výtvar vznikne lusknutím prstu. Někdy se tak stát může, ale většinou probíhá všechno úplně jinak. Tvůrčí proces má několik fází, a všemi těmito fázemi jedinec projde, aniž by některé zcela vnímal. Přitom, když si dokážeme jednotlivé kroky uvědomit a představit, je jisté, že tvůrčí výtvar není jenom zásahem z nebe. Následující fáze vypracoval Graham Wallas (1926).

1. Příprava, sběr dat:

V první fázi dochází ke sběru dostupných informací o problému, který chce jedinec řešit. Tyto data posléze analyzuje a zkoumá, snaží se dostat k jádru problému a snaží se problém plně pochopit.

2. Inkubace:

Je to jakési zpomalení či pozastavení řešení problému. Jedinec záměrně nad problémem nepřemýšlí, ale i tak stále probíhají nevědomé procesy, které problém ve skrytu myslí řeší a mohou výsledek ovlivnit.

3. Inspirace, osvětlení

V této fázi si je již jedinec vědom, co problém skýtá a jak vypadá. Přichází na jednotlivé spoje, ale řešení stále nenalézá. Tato fáze mu nabízí nové možnosti, jak problém uchopit a jak se dostat k jeho řešení.

4. Verifikace, ověření

V poslední fázi jedinec kontroluje nový přístup nebo výsledek vzhledem k zadaným požadavkům a idejím.

Největší neznámou v jednotlivých fázích je inkubace. Zatím je to ještě neprobádaná část, u které se lze jen domnívat, jak skutečně funguje. Fáze inkubace se také neobjevuje

v každém procesu tvořivosti, je pouze spojovacím článkem, pokud jedinec nedokáže s informacemi, které zanalyzoval vyřešit problém hned. [4], [6], [7], [10]

Fáze, které Wallas takto zkonstruoval, Hlavsa (1969) rozšířil o dvě další fáze. První fázi popsal jako orientaci – jde o jakési uvědomění problému, zájem o novou zpozorovanou chybu. A také přidal fázi poslední, evaluaci, která vykazuje naleznutí konečného možného řešení, rozuzlení problému.

I tak je stále možné některé etapy přeskočit a vynechat, tvůrčí proces je jako osobnost, neočekávatelná. Je důležité si uvědomit, že při zahájení procesu vždy záleží na podstatě problému a také na vlastnostech a schopnostech jedince. [4]

3.3 Bariéry tvořivosti

Samozřejmě existují různé překážky, které člověku nedovolují popustit svou tvořivost dál za své možnosti. Mezi klasické bariéry patří zvyky a tradice, na které se člověk upíná. Je důležité si uvědomit, proč tyto bariéry jsou a lépe je tak pochopit. Lidé se změně bojí, často jim brání jejich osobní zájem. Kreativita potřebuje nové náměty, nové pohledy, což nám zvyky ani tradice nedovolují. Podobným kamenem na cestě je dogmatismus, konformismus, strach z dětinskosti, odsuzování her apod.

Bariéry ale nečekají jen v okolním světě, v postojích ostatních, často si překážky tvoříme sami v sobě. Někdy nám naše vlastní mysl nedovolí řešit problém novým způsobem, bojíme se experimentovat. Velkou překážkou je pro tvořivého ducha strach – strach z neznáma, z kritiky, ze změny. Lidé se bojí přednést svoje náměty před svým vedoucím, aby je neodsoudil, nebo nezesměšnil. Proto je třeba si uvědomit, že by každý měl věřit v sám sebe. [6], [7]

3.3.1 Klasifikace bariér

Pro lepší přehled, rozřadíme bariéry do jednotlivých skupin.

- Vnitřní bariéry:
 - Percepční bariéry: neschopnost jasně vymezit problém, přesycení informacemi, pohled na problém z jednoho hlediska, stereotyp, neschopnost využívat plně své smysly apod.

- Emocionální bariéry: obava z chyb, selhání, riskování, nechuť k tvoření nápadů, neschopnost odpočinku, nadměrné nadšení, neschopnost rozeznat realitu od fantazie apod.
- Intelektové bariéry: neschopnost přiřadit problému adekvátní přístupy (matematika, grafika, vizualizace apod.), nedostatek informací, využití nesprávných dat apod.
- Vnější bariéry:
 - Kulturní bariéry, vliv okolí a prostředí: dětinskost (využívání her při řešení problémů), nedůvěra ve fantazii a odpočinek, přikládání přemrštěné vážnosti řešení problémů, tradice, dogmata, tabu, vysoké důrazy na rozum a logiku

3.3.2 Jak překonat bariéry tvořivosti

Aby byl jedinec schopný překážky překonat, musí si je uvědomit. Pokud si své překážky představí a bude proti nim bojovat, bude moci více rozvinout svoji fantazii a intuici. Existují různé metody, jak bariéry překonávat.

- Vyhybat se stereotypům, rutinám, zaběhnutým pravidlům.
- Dokázat uhnout ve svých myšlenkách do jiných dimenzí.
- Podněcovat svoji fantazii náhodnými podněty.
- Zpochybňovat ověřené principy a zásady.
- Nalézat více řešení pro jeden problém, neupínat se jen na první nápad.
- Pokud jsou k dispozici možná známá řešení, snažit se najít nové způsoby.

[4], [6], [7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 O SPOLEČNOSTI AIRES S.R.O.

Datum zápisu: 15. února 1995

Obchodní firma: AIRES, spol. s.r.o.

Sídlo: Most, Hořanská cesta č.p. 703, PSČ 434 04

Identifikační číslo: 627 38 011

Právní norma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (v režimu živností volných)
- reklamní činnosti
- výroba modelů, jejich příslušenství a hraček (v režimu živností volných)

Základní kapitál: 100 000,- Kč

AIRES s.r.o. se zabývá především výrobou a vývojem modelů letadel z polyuretanu. Mezi první vyráběné a prodávané sety byly doplňky k *Junkers Ju 87B Stuka 1/48* a byly přijaty velmi pozitivně.

Podnik se snaží nabídnout co nejdetailnější ztvárnění součástí modelů a modelů samotných. Produktem jsou především válečné modely, nejen letadlové, ale také pozemní techniky. Ve výrobě se používá technologie vstřikování plastu, k některým modelům se také přidává planžeta foto-leptaných kovových dílů, které nabídnou ještě realističtější pohled a shodu se vzorem modelu.

AIRES s.r.o. byl oceněn několika různými cenami ze soutěží, jako jsou například zlaté medaile z největšího evropského veletrhu v Norimberku z let 1997, 2000 a 2001. [12, 14]

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A ANALÝZA KREATIVNÍHO PROSTŘEDÍ

Marketingový výzkum je důležitý pro každou firmu, malou nebo velkou. Vrcholové vedení díky marketingovým výzkumům může rozhodovat s větší jistotou, a proto jsou marketingoví pracovníci velmi důležití.

Marketingový výzkum se zabývá vytvářením a získáváním informací, které jsou podkladem pro manažerské rozhodování, může se využívat pro rozhodování o výrobním portfoliu, distribuci, konkurenci a podobně.

5.1 Přípravná fáze

5.1.1 Úvod do marketingového výzkumu

Marketingový výzkum k bakalářské práci byl zpracován k tématu kreativního prostředí ve firmě. Výzkum byl rozdělen do dvou oblastí – kvalitativní a kvantitativní výzkum. V každém projektu je důležité udržovat pravidla, která jsem dodržovala i já. Stanovená pravidla jsou následující:

Identifikace cílů projektu a hypotéz

Vymezení plánu a metodiky projektu

Realizace výzkumu za pomoci stanovené adekvátní metodiky

Interpretace a vyhodnocení výsledku

Tento marketingový výzkum byl proveden ve firmě AIRES s.r.o., za pomoci zaměstnanců ve výrobní oblasti firmy (Most, Hořanská cesta č.p. 703, PSČ 434 04).

Hlavním cílem výzkumu je zjistit, zda je v podniku AIRES s.r.o. využíváno kreativního prostředí a podněcována tvořivost v řadách zaměstnanců.

Dalšími důležitými cíli tohoto projektu je zjistit, jaké oblasti ovlivňující kreativitu zaměstnanců nejvíce a jak je sami zaměstnanci pociťují a vnímají.

5.1.2 Hypotézy

- 1) Respondenti ve věku 21-40 považují komunikaci v týmu za velmi otevřenou.
- 2) Více než 35% respondentů si myslí, že organizace nemá důvody ani potřeby zavádět do své struktury nové přístupy.

- 3) Zaměstnanci starší 40 let si nemyslí, že by byli vedeni a stimulováni ke kreativnímu myšlení a řešení úkolů.
- 4) Nejčastějším motivačním prostředkem pro zapojení tvůrčího ducha je finanční motivace.
- 5) Více než 75% zaměstnanců dokáže svou práci dokončit ve stanoveném čase.

5.1.3 Cílová skupina

Jak bylo předestřeno, cílovou skupinou tohoto výzkumu jsou zaměstnanci společnosti AIREs s.r.o., kteří pracují ve výrobní oblasti podniku.

Dotazník vyplnilo celkem 56 osob, z toho 3 ženy (5,4%) a 53 mužů (94,6%). Věkové rozpětí respondentů se pohybuje v intervalu 18-60 let, z toho:

- 7,1 % ve věku do 20 let (4)
- 26,8% ve věku 21-30 let (15)
- 42,9% ve věku 31-40 let (24)
- 19,6% ve věku 41-50 let (11)
- 3,6% ve věku nad 50 let. (2)

5.2 Plán projektu

Rozhodla jsem se pro tento projekt použít kvantitativní výzkum ve formě dotazníku podaný zaměstnancům podniku AIREs spol. s.r.o.

5.2.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum bude rozdělen do dvou částí. V první části se jedná o vyvrácení nebo potvrzení stanovených hypotéz s grafickým znázorněním a statistickými výpočty, ve které se bude jednat také o to, zda je prostředí respondentů kreativní a jak vedení stimuluje tvořivou mysl svých zaměstnanců. Druhá část bude stanovením nejdůležitějších faktorů, které kreativní prostředí ovlivňují a jak je zaměstnanci pociťují.

5.2.1.1 Použitá metoda

Pro sběr dat jsem zvolila dotazování formou dotazníku, který je časově i finančně nenáročný. Jedná se o papírovou formu, kde každý respondent zaznamenal svoje odpovědi, které

jsou vyhodnoceny pomocí statistických a matematických metod. Otázky v dotazníku se týkají faktorů ovlivňujících kreativitu a jsou tematicky strukturovány.

Aby bylo možné vyhodnotit dotazník dvěma různými pohledy, které jsem zohlednila v předcházející kapitole, bylo nutné přiřadit jednotlivým odpovědím hodnoty, podle kterých bude zjištěno, jak je kreativní prostředí ovlivněno a to následně.

1. Odpovědím Ano, Ne a Nevím byly přiřazeny následující hodnoty:

- a. Ano – 1
- b. Nevím – 0,5
- c. Ne – 0

2. Pro odpovědi typu Ano, Spíše ano, Spíše ne a Ne jsou použity tyto hodnoty:

- a. Ano – 1
- b. Spíše ano – 0,75
- c. Spíše ne – 0,25
- d. Ne – 0

3. V odpovědích, kde bylo použito škálování typu známkování, jsou hodnoty (v závorce) přiřazeny dle významnosti takto:

1 (1), 2 (0,75), 3 (0,5), 4 (0,25), 5 (0)

5.2.1.2 Sestavení dotazníku

Dotazník jsem sestavila s pomocí a využitím výzkumných materiálů od pana doc. PhDr. Milana Mikuláščíka, Ph.D., který mi poskytl základní sestavu nejdůležitějších otázek pro tento projekt. Tuto sestavu jsem propracovala do dotazníku, který se sestává z 34 otázek. Tematické otázky se různě střídají, poslední tři otázky jsou věnovány identifikaci osoby. Témata a otázky jsou poté rozřazeny takto:

1. Povzbuzující práce (1, 2, 10, 22)
2. Týmová podpora (3, 4, 11, 19, 23, 29)
3. Dostatečné zdroje (5)
4. Organizační a manažerské povzbuzování (6, 7, 9, 12, 13, 14, 16, 17, 18)
5. Autonomie zaměstnance (8, 20, 30)

6. Organizační překážky (24, 25, 26, 27, 28)

7. Tlak a stres (21, 31)

Odovědi, které měli zaměstnanci označit, jsou především uzavřené a to z důvodu kvalitativního výzkumu, který byl veden s vybranými respondenty pomocí rozhovoru.

5.2.2 Časový harmonogram

Tabulka 1.: Časový harmonogram [Vlastní zpracování]

Činnost	Délka trvání v týdnech			
	1.	2.	3.	4.
Definice problému	XXX			
Plán výzkumu	XXX			
Sestavení dotazníků		XXX		
Sběr informací		XXX		
Analýza dat			XXX	
Interpretace výsledků				XXX

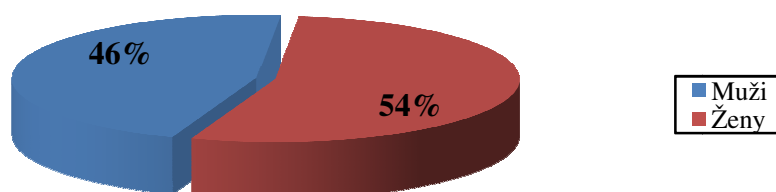
5.3 Realizační fáze projektu

5.3.1 Sběr dat

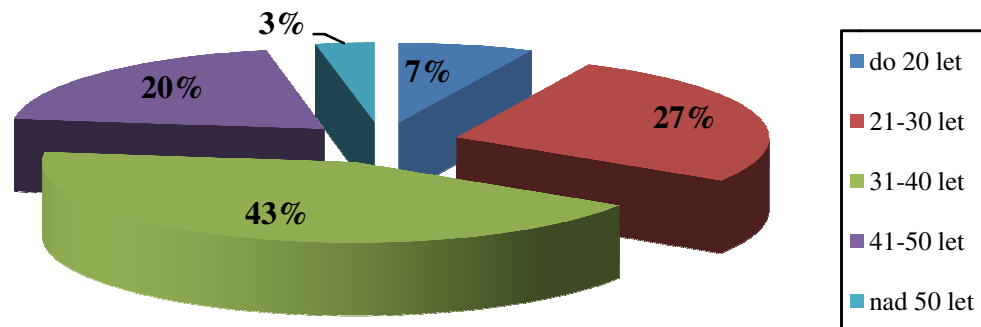
Pro získání informací o kreativním prostředí byl využit papírový dotazník s 34 otázkami, které obsahovaly výroky, které každý respondent označil dle svého vlastního mínění. Otázky byly především uzavřené, přesto se v dotazníku nachází 2 otevřené otázky a identifikační otázky.

5.3.2 Zpracování dat – Kvantitativní výzkum I.

5.3.2.1 Identifikační otázky



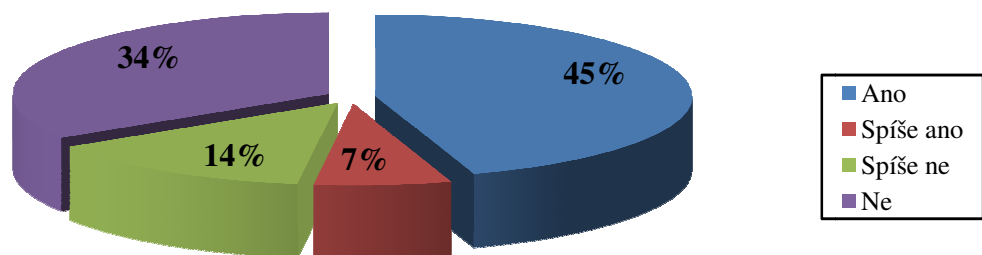
Obr. 5-1.: Zastoupení mužů a žen v podniku [Vlastní zpracování]



Obr. 5-2.: Věkové rozložení zaměstnanců [Vlastní zpracování]

5.3.2.2 Zpracování odpovědí respondentů pomocí výsečových grafů

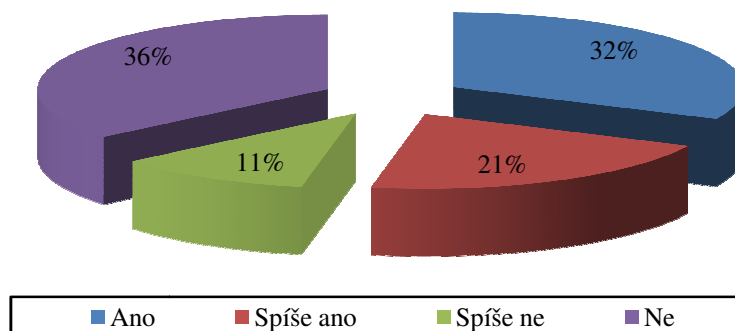
V pracovním týmu je atmosféra spolupráce a podpory výrazná.



Obr. 5-3.: názor zaměstnanců na týmovou spolupráci [Vlastní zpracování]

Většina zaměstnanců (52%) uvedla, že se v pracovním týmu navzájem podporují a spolupracují.

Oblast mé práce v organizaci se dá označit jako inovační práce.



Obr. 5-4.: Názor zaměstnanců na inovační aspekty jejich práce [Vlastní zpracování]

36% zaměstnanců neoznačuje svoji práci jako inovační, přesto většina respondentů tak svoji práci hodnotí.

5.3.2.3 Zpracování stanovených hypotéz

- 1) Hypotéza H_0 : Respondenti ve věku 21-40 považují komunikaci v týmu za velmi otevřenou.

Hodnocení:

1 - velmi otevřená, 2 – otevřená, 3 – neutrální, 4 – uzavřená, 5 – velmi uzavřená

Data získaná z dotazníku byla převedena do tabulky empirických četností. Tato tabulka se dále musí převést do tabulky teoretických četností, která vysvětluje pravděpodobnost, že najdeme jedince, který považuje komunikaci v týmu za velmi otevřenou a je mu mezi 21-40 lety.

Tabulka 2.: Tabulka empirických četností [Vlastní zpracování]

Odpovědi/ Věk	<20	21-30	31-40	41-50	50<	Celkem
1	0	2	4	3	0	9
2	1	4	3	3	1	12
3	1	4	7	5	0	17
4	0	0	6	0	0	6
5	2	5	4	0	1	12
Celkem	4	15	24	11	2	56

Tento vztah je dán výpočtem:

$$\left(\left(\frac{13}{56} \right) \times \left(\frac{11}{56} \right) \right) \times 56 = 2,55 \text{ osob}$$

Tabulku teoretických četností dále převádíme do tabulky výpočtu charakteristiky X^2 s použitím tabulky empirických četností.

Tabulka 3.: Tabulka teoretických četností [Vlastní zpracování]

Odpovědi/ Věk	<20	21-30	31-40	41-50	50<	Celkem
1	0,64	2,41	3,86	1,77	0,32	9
2	0,86	3,21	5,14	2,36	0,43	12
3	1,21	4,55	7,29	3,34	0,61	17
4	0,43	1,61	2,57	1,18	0,21	6
5	0,86	3,21	5,14	2,36	0,43	12
Celkem	11	9	15	13	8	56

Charakteristika X^2 je dána vztahem:

$$G_{12} = (\text{empirická četnost} - \text{teoretická četnost}^2 / \text{teoretická četnost})$$

$$G_{12} = (2 - 2,55)^2 / 2,55 = 0,12$$

Tabulka 4.: Tabulka výpočtu charakteristiky X^2 [Vlastní zpracování]

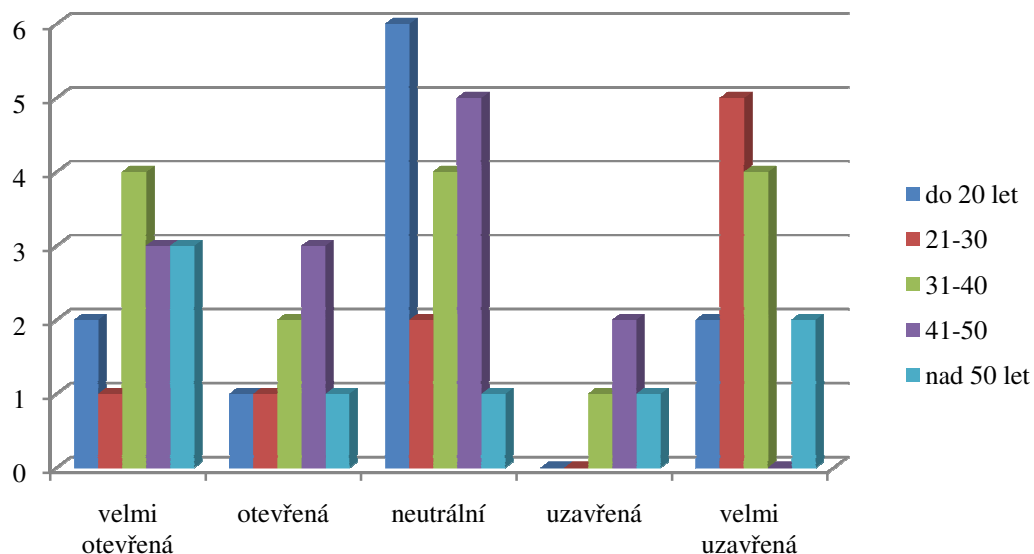
Odpovědi/ Věk	<20	21-30	31-40	41-50	50<	Celkem
1	0,64	0,07	0,01	0,85	0,32	1,89
2	0,02	0,19	0,89	0,17	0,76	2,04
3	0,04	0,07	0,01	0,83	0,61	1,55
4	0,43	1,61	4,58	1,18	0,21	8,01
5	1,51	1,00	0,25	2,36	0,76	5,88
Celkem	2,64	2,94	5,74	5,39	2,65	19,36

$$C = \sqrt{(G/G + n)} = \sqrt{19,36/75,36} = 0,51$$

Pro vyhodnocení koeficientu kontingence platí interval $(0;1)$. Čím blíže je vypočtená hodnota k 1, je závislost mezi znaky silnější. Uvedený vzorec kontingence je stejný jako Pearsonův koeficient kontingence.

Hodnota koeficientu kontingence se rovná 0,51, což znamená, že existuje závislost mezi věkem respondenta a jeho názorem na komunikaci v pracovním týmu.

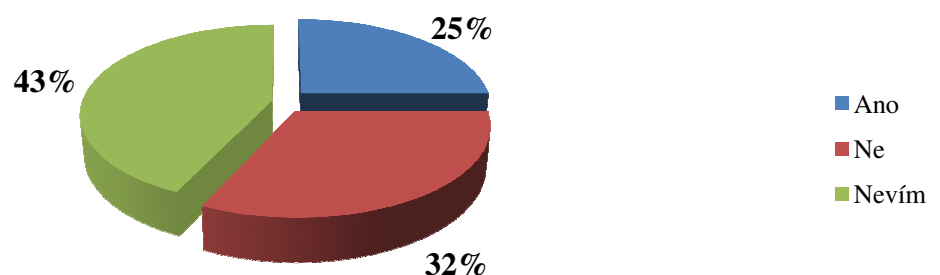
Hypotéza H_0 se nepotvrdila, respondentů ve věku 21-40, kteří považují komunikaci mezi sebou za zcela otevřenou, bylo pouhých 6 (11%), přesto 9 respondentů (16%) se přiklonilo k tomu, že komunikace vůbec otevřená není. Uvedená procenta jsou vypočtená k celkovému počtu respondentů (56). Skupina mezi 21-40 lety činí celkem 39 osob (70%).



Obr. 5-5.: Znázornění odpovědí respondentů dle jejich věku [Vlastní zpracování]

- 2) Hypotéza H_0 : Více než 35% respondentů si myslí, že organizace nemá důvody ani potřeby zavádět do své struktury nové přístupy.

Otázka v dotazníku zněla následovně: „Podnik se snaží udržet vše tak, jak to je právě teď.“ Z uvedeného grafu tedy vyplývá, že s tímto tvrzením souhlasí 25% respondentů, to znamená, že stanovená hypotéza H_0 se nepotvrdila.



Obr. 5-6.: Názor respondentů na stálost podniku [Vlastní zpracování]

- 3) Hypotéza H_0 : Zaměstnanci starší 40 let si nemyslí, že by byli vedeni a stimulováni ke kreativnímu myšlení a řešení úkolů.

Tabulka 5.: Tabulka empirických četností [Vlastní zpracování]

Odpovědi/ Věk	<20	21-30	31-40	41-50	50<	Celkem
Ano	1	4	10	5	0	20
Ne	2	6	6	1	2	17
Nevím	1	5	8	5	0	19
	4	15	24	11	2	56

Tabulka 6.: Tabulka teoretických četností [Vlastní zpracování]

Odpovědi/ Věk	<20	21-30	31-40	41-50	50<	Celkem
Ano	1,43	5,36	8,57	3,93	0,71	20
Ne	1,21	4,55	7,29	3,34	0,61	17
Nevím	1,36	5,09	8,14	3,73	0,68	19
	11	9	15	13	8	56

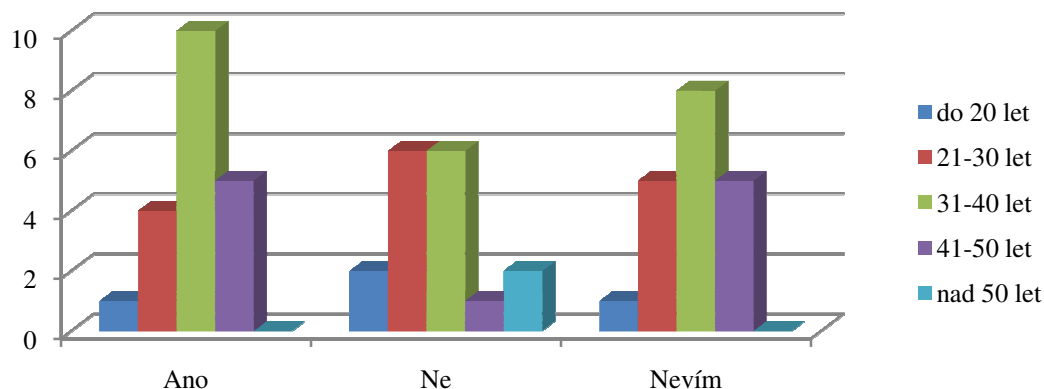
Tabulka 7.: Tabulka výpočtu charakteristiky X^2 [Vlastní zpracování]

	<20	21-30	31-40	41-50	50<	Celkem
Ano	0,13	0,35	0,24	0,29	0,71	1,71
Ne	0,52	0,46	0,23	1,64	3,17	6,01
Nevím	0,10	0,00	0,00	0,43	0,68	1,21
	0,74	0,81	0,47	2,36	4,56	8,94

$$C = \sqrt{(G/G + n)} = \sqrt{8,94/64,94} = 0,37$$

Podle výpočtu koeficientu kontingence můžeme vidět, že závislost mezi věkem respondenta a stimulaci k řešení úkolů kreativním způsobem existuje, ale je slabá.

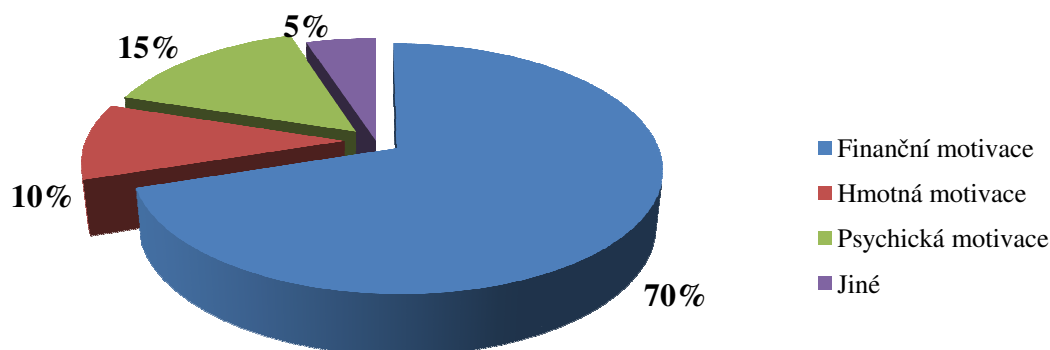
Hypotéza H_0 se nepotvrdila, protože 5 respondentů starších 40 let odpovědělo, že jsou stimulováni ke kreativnímu řešení úkolů. Na druhou stranu, stejný počet neví, zda jsou opravdu stimulováni a uvedli proto odpověď „nevím“. Skupina starších 40 let tvoří 23% celkového souboru.



Obr. 5-7.: Odpovědi respondentů dle věku na stimulaci [Vlastní znázornění]

- 4) Hypotéza H_0 Nejčastějším motivačním prostředkem pro zapojení tvůrčího ducha je finanční motivace.

Na tuto otázku neodpověděli všichni respondenti, jen ti, kteří v předchozích otázkách s výroky souhlasili. Z předchozí tabulky empirických četností je uvedeno, že na tuto otázku odpovědělo 20 respondentů (36%).



Obr. 5-8.: Zastoupení motivačních prostředků ve firmě [Vlastní zpracování]

Z uvedeného grafu je vidět, že nejčastější motivací jsou volné finance, zvolilo ji 14 respondentů (70%). Jeden respondent uvedl odpověď jiné, kde napsal všechny zmíněné typy.

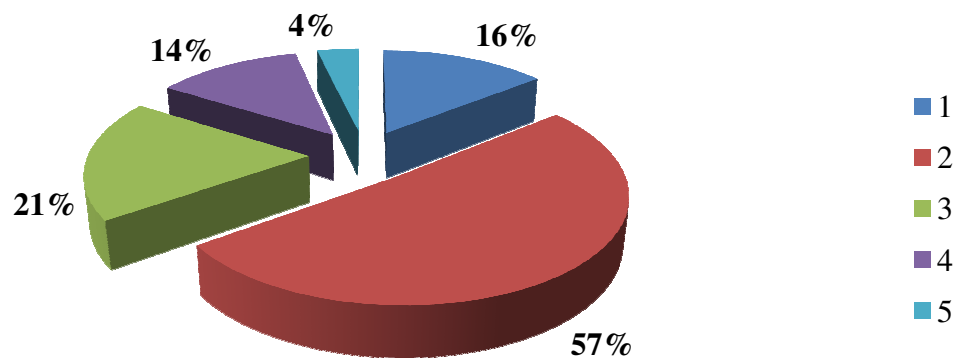
Hypotéza H_0 se tedy potvrdila, podnik používá pro stimulování některých zaměstnanců především finanční prostředky.

5) Hypotéza H_0 : Více než 75% zaměstnanců dokáže svou práci dokončit ve stanoveném čase.

Poslední hypotéza se týká pracovní zátěže zaměstnanců, kterou hodnotili hodnotami 1-5 s uvedenými výroky:

- 1 – svoji práci zvládám v zadaném čase, nemám problémy s dokončením
- 2 – svoji práci zvládám v zadaném čase, občas se mi sejde více úkolů a nevím, který dokončit dříve
- 3 – stává se mi, že neodevzdám všechny úkoly včas
- 4 – mám více práce než času na ni
- 5 – moje práce mě zcela pohlcuje, nemám čas na vlastní zájmy

Na tuto otázku odpověděli zaměstnanci takto:



Obr. 5-9.: Hodnocení zátěže [Vlastní zpracování]

Z grafu jasně vyplývá, že více než 50% skutečně zvládají svou práci dokončit včas, ale hypotézu to nepotvrzuje. Pouhých 18% uvedlo, že svoji práci téměř nezvládají.

5.3.3 Zpracování dat – Kvantitativní výzkum II.

Druhá část kvantitativního výzkumu se týká zjištění, jaké faktory nejvíce ovlivňují kreativní prostředí podniku a jakým způsobem. V kapitole interpretace dat budou vysvětleny možné příčiny, které způsobily stav, ve kterém se kreativita teď nachází.

Skupiny jsou uvedeny v kapitole, která pojednává sestavení dotazníku, u každé z nich se nachází také číslo otázky, která do oblasti spadá.

Pro vypočtení důležitosti každé ze zkoumaných skupin, byly přiřazeny odpovědím tyto hodnoty:

Tabulka 8.: Hodnoty přiřazené odpovědím [Vlastní zpracování]

Odpovědi	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
	1	2	3	4	5
Přiřazené hodnoty	1	0,75	0,5	0,25	0

Následující tabulky udávají počet odpovědí respondentů. Tyto odpovědi se vynásobí s hodnotou dané odpovědi, sečtou a vydělí celkovým počtem respondentů, kteří na otázku odpověděli. Hodnota, která vyjde, bude podělena počtem otázek dané oblasti.

Pro rozhodnutí, který faktor jak působí na kreativní prostředí, jsou stanoveny dva intervaly a to:

(0;0,499) a (0,5;1)

Hodnota, která pomocí výpočtu vyjde, bude přiřazena do jednotlivých intervalů. Hodnoty nižší 0,5 vyjadřují spíše nesouhlas s daným výrokiem, hodnoty na 0,5 naopak jsou pro odpovědi souhlasné.

5.3.3.1 Povzbuzující práce (A)

Tato oblast se týká především pocitů z odvedené práce, které respondent pociťuje. Jedná se o pocit naplnění, výzvy z dané práce. Tato oblast by měla přimět zaměstnance pracovat kreativně z jeho vlastního popudu, z jeho vlastního chtění odvést kvalitní práci.

Tabulka 9.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]

Odpovědi	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Otázky	1	2	3	4	5
1	29	/	14	/	13
2	23	21	/	12	12
10	20	/	19	/	17
22	17	/	18	/	21

Výpočet:

$$A = \frac{29 \times 1 + 14 \times 0,5 + 13 \times 0}{56} + \frac{23 \times 1 + 21 \times 0,75 + 12 \times 0,25 + 12 \times 0}{56} + \frac{20 \times 1 + 19 \times 0,5 + 17 \times 0}{56} + \frac{17 \times 1 + 18 \times 0,5 + 21 \times 0}{56} = 2,38$$

$$A = \frac{2,38}{4} = 0,595$$

Hodnota je vyšší než 0,5, spadá tedy do 2. intervalu. Znamená to, že zaměstnanci mají pocit, že provádějí práci, která je naplňuje a je pro ně výzvou.

5.3.3.2 Týmová podpora (B)

Být součástí týmu je velice důležité, zaměstnanec dostává zpětnou vazbu od lidí, kteří jsou mu blíže než vedení. Jestliže komunikace a otevřenost v pracovním týmu funguje na správné úrovni, pracovníkovi se poté lépe spolupracuje a je ochotný sdělovat před svými kolegy své názory otevřeně. Při diskusi o nových ideách, přístupech apod. se může tým navzájem podpořit a kritika může být brána lehčeji než v případě, že se lidé uvnitř v týmu navzájem nerespektují.

Tabulka 10.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]

Odpovědi	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Otázky	1	2	3	4	5
3	13	8	/	12	23
4	25	4	/	8	19
11	14	/	13	/	29
19	9	12	17	6	12
23	14	12	/	18	12
29	23	7	5	14	7

Ze zadaných hodnot přiřazených k hodnotám odpovědí bylo vypočten výsledek 0,483. Hodnota se sice blíží k 0,5, přesto je třeba si uvědomit, že je příliš nízká na to, aby vztahy v týmu byly více než průměrné.

5.3.3.3 Dostatečné zdroje (C)

Tato oblast se týká především zdrojů, které podnik zaměstnanci poskytuje. Respondenti hodnotili pouze otázku dostatku zdrojů na jejich pracovní činnost.

Tabulka 11.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]

Odpovědi	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Otázky	1	2	3	4	5
5	25	/	14	/	17

Dosažená hodnota je 0,571, patří tedy do druhého intervalu. Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že podnik jim dodává dostatek zdrojů k jejich práci.

5.3.3.4 Organizační a manažerské povzbuzování (D)

Podnik by se měl snažit motivovat a stimulovat snahu zaměstnanců ke kreativnímu řešení úkolů. Zaměstnanci odpovídali na otázky motivace, ale také, jak pohlížíjí na své vedoucí a jak chápou jejich přístup k motivaci.

Tabulka 12.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]

Odpovědi	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Otázky	1	2	3	4	5
6	27	/	14	/	15
7	21	/	13	/	22
9	14	24	/	10	8
12	18	8	/	13	17
13	20	/	19	/	17
14	20	/	0	/	0
16	18	7	/	23	8
17	14	11	/	21	10
18	24	3	/	11	18

Z odpovědí označených od respondentů a vypočtené do hodnoty vyplynulo, že vedení podniku se snaží své zaměstnance přiměřeně motivovat ke kreativě. Výsledná hodnota je 0,594, patří tedy do druhé skupiny. Obecně vzato jsou si zaměstnanci vědomi toho, že jsou ke kreativě stimulováni.

5.3.3.5 Autonomie (E)

Zaměstnanec by měl být veden k samostatnosti, měl by dostat příležitost stanovovat si sám termíny, kdy úkoly odevzdá, měl by být schopný dobře se orientovat na svém pracovišti, aniž by mu stále jeho nadřízený zadával práci, kterou by měl právě dělat.

Tabulka 13.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]

Odpovědi	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Otázky	1	2	3	4	5
8	23	18	/	7	8
20	17	/	18	/	21
30	10	/	13	/	33

Hodnota, která byla získána z výpočtu, je 0,476, tato oblast tedy patří do první skupiny, znamená to, že zaměstnanci mají jen průměrné možnosti k seberealizaci a samostatnosti. Spíše plní zadané úkoly bez vlastního přispění k jejich zadávání.

5.3.3.6 Organizační překážky (F)

Každý podnik je jiný, otázky směřované k této oblasti měli zjistit, jak pracovníci podnik vnímají, zda je konvenční, nebo se stále mění a přijímá nové možnosti a příležitosti být jiný.

Tabulka 14.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]

Odpovědi	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Otázky	1	2	3	4	5
24	7	14	3	22	10
25	9	12	22	8	5
26	24	/	11	/	21
27	18	/	15	/	23
28	14	/	24	/	18

Podle průzkumu bylo zjištěno, že podnik se spíše udržuje stálý, nedělá ve své struktuře radikální změny, ale ani prostředí podniku jako takové nevyznává negativní postoj. U jed-

notlivých otázek řešili respondenti otázky konvenčnosti, stálosti, míry byrokracie. Výsledná hodnota je 0,488.

5.3.3.7 Tlak a stres (G)

Zaměstnanec, který pracuje v zátěžovém prostředí, by mohl mít více problému splnit své úkoly a pracovat pomocí svého tvořivého myšlení. Smyslem této oblasti je zjistit, zda stres a tlak na zaměstnance neovlivňuje jeho psychiku natolik, aby byl schopný kreativity.

Tabulka 15.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]

Odpovědi	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Otázky	1	2	3	4	5
21	32	9	12	2	1
31	11	/	16	/	29

Výsledná hodnota se rovná 0,575, naznačuje tedy, že práce, kterou zaměstnanci vykonávají, může být sice náročná, ale většina z nich ji v pořádku zvládne. Tento faktor tedy ovlivňuje jen některé zaměstnance, celkové kreativní prostředí ne.

5.3.4 Interpretace dat

Tato část bakalářské práce je věnována analýze zjištěných dat z kvantitativního výzkumu kreativního prostředí a jsou celkově předneseny pro lepší přehlednost.

Z prvního a druhého grafu lze vyčíst pohlaví a věk respondentů. Žen je v organizaci 30...54% a mužů 26...46%.

Věk:	do 20 let:	4...7%
	21-30 let:	15...27%
	31-40 let:	24...43%
	41-50 let:	11...20%
	Nad 50 let:	2...3%

Ve třetím grafu je znázorněn názor respondentů na týmovou spolupráci. 45% zaměstnanců se přiklání k tomu, že je jejich práce a podpora v týmu výrazná, což se 14% respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku „spíše ano“, tvoří kladný přístup ke spolupráci celkem

59%. Přesto je to číslo malé, protože téměř polovina pracovního týmu si myslí opak. Ze strany zaměstnanců s negativním přístupem k týmové spolupráci, by mohlo být obtížné vytvořit prostředí vhodné pro zvyšování kreativity jedinců.

Ačkoliv se zdá být výroba a vývoj letadlových modelů s co nejvyšším detailem opravdu kreativní prací, kde může kdokoli přijít s různým vylepšením, návrhem na nový model, nebo součástku, která by vytvořila ještě realističtější model, zastává 36% zaměstnanců názor, že jejich práce opravdu inovační není. Bude-li bráno v úvahu především názor, který je zřejmý, je pro 32% zaměstnanců jejich práce inovační. V doporučení budou uvedeny návrhy, jak zaměstnance přesvědčit a ukázat jim, že jejich práce nemusí být jen bezmyšlenkovitá, ale že každý výrobek, může nést něco, co oni sami vymysleli.

Se třetím grafem může korespondovat první stanovená hypotéza, ve které se jedná o závislost mezi věkem respondenta a názorem na otevřenost komunikace v podniku. Z výsledků, které jsou uvedeny výše, můžeme vyčíst, že jistá závislost mezi těmito dvěma proměnnými existuje, oproti tomu, hypotéza byla vyvrácena, protože získaná data byla nižší než data stanovená. Pouhých 6 respondentů ve věku 21-40 uvedlo, že komunikace v podniku je velmi otevřená. Za zcela uzavřenou ji označilo 9. Hypotézu jsem stanovila takto, protože jsem se domnívala, že mladší lidé nemají problém s navazováním vztahů a s komunikací se svými kolegy. Je zřejmé, že komunikace nefunguje zcela ideálně proto, že 41% zaměstnanců necítí týmovou spolupráci.

Druhá hypotéza se týkala změn uvnitř organizace. Ačkoliv věřím, že mezi zaměstnanci je mnoho takových, kteří si svého okolí všímají, uvedlo 43% respondentů, že nevědí o tom, že by organizace chtěla projít změnou, nebo by raději zůstala na jednom místě. Podle dotazníku a grafu souhlasí 25% respondentů, že se firma nemění a zůstává stejná. Hypotéza tak byla vyvrácena, protože byla stanovena nad 35%.

V souvislosti s třetí hypotézou byla opět zkoumána závislost mezi věkem respondenta a jeho názoru na stimulaci ke kreativitě. Jednotlivé odpovědi byly zaznamenány a s pomocí výpočtů bylo zjištěno, že se jedná o slabou závislost. Z odpovědí respondentů ve věku 41 a více, bylo zjištěno, že 5 respondentů (38%) cítí jistou stimulaci od vedení, přesto byla hypotéza vyvrácena, protože pouze 3 zaměstnanci si nemyslí, že by stimulování byli (23%).

Nejčastějším motivačním prostředkem zaměstnanců ke kreativitě je podle zaměstnanců finanční motivace, tento názor zastává 70% z 20 respondentů, kteří uvedli, že jsou motivováni ke své práci.

Poslední graf naznačuje, jak zatěžující je pro zaměstnance jejich práce. 57% respondentů uvedlo, že svoji práci sice zvládají, ale přesto se jim stává, že mají více úkolů a neví, který dokončit dříve. Z dotazníků bylo také zjištěno, že většina zaměstnanců si může stanovit, jak budou na zadaném projektu pracovat (viz příloha – vyhodnocení dotazníků). Je možné, že právě proto mají více úkolů, než by byli schopni opravdu zvládnout. 16% dotázaných tvrdí, že s odevzdáváním úkolů nemají vůbec problémy a svou práci v daném čase stihnou, 21% respondentů přiznala, že neodevzdávají všechny své úkoly včas. Je pozitivní, že pouhá 4% naprosto žijí svou prací, přesto by jim vedení mělo pomoci práci usnadnit, nebo jim zadávat lehčí práci. Toto téma bude také rozepsáno v kapitole Doporučení.

Z kvantitativního výzkumu II, kdy jsou šetřeny oblasti, které ovlivňují míru kreativity, bylo zjištěno, že je kreativita v AIRES s.r.o. průměrná. Toto téma je důležitým bodem v kapitole Doporučení.

6 DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ OBLASTÍ OVLIVŇUJÍCÍCH KREATIVNÍ PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

Být kreativní vyžaduje mnoho úsilí, ať už má v sobě člověk tvořivého ducha od narození nebo ne. Tvořivost jako taková se nedá vytvořit z ničeho, je třeba mít aspoň nějaký základ v lidském myšlení. A takové myšlení neovlivňuje jen jednoho člověka, ovládá také organizaci.

Z kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že ve firmě AIRES s.r.o. je kreativní prostředí průměrné, někteří zaměstnanci ho pocítí ují a pracují rádi v tomto prostředí, někteří zaměstnanci berou svoji práci pouze jako další nutnou věc. Je velice těžké doporučit firmě, aby začali ve svých zaměstnancích budovat tvořivého ducha, přesto je možné učinit jisté kroky, které by napomohly kvalitnějšímu tvořivému prostředí.

6.1 Motivace a odměňování

U AIRES s.r.o. funguje způsob motivace, ale u pouhých 20 zaměstnanců. Důvody, které k tomu vedou, nejsou známy, může jít o hodnocení pouze dlouhodobých zaměstnanců, nebo hodnocení zaměstnanců, kteří jsou pro podnik něčím důležití. Pokud chce podnik zlepšit vnímání stimulace svých zaměstnanců, musí jim ukázat, že je opravdu motivovat chce. Z průzkumu bylo zjištěno, že nejčastější motivací je finanční odměna. Je to sice jednodušší způsob, jak nabudit své zaměstnance k vyšší výkonnosti nebo snaze o více nápadů, přesto bych řekla, že zde platí pořekadlo – dobrý sluha, špatný pán. Peníze potřebuje každý, stále, jenže podnik by se měl snažit motivovat penězi co nejméně.

Vzhledem k nevelkému počtu zaměstnanců, kteří v podniku pracují, by bylo vhodné nabídnout svým zaměstnancům hmotnou motivaci. Pokud je podnik tak obětavý, že dává svým zaměstnancům volné peněžní prostředky, může je využít jinak a to právě touto cestou. Hmotná motivace ve formě dárkových balíčků, vstupenek na kulturní akce nebo různé kosmetické balíčky, to často upoutá vyšší pozornost než odměna ve výši 500,-.

Takové předměty mohou zaměstnanci využít k mnoha věcem, ať už ke zpříjemnění vlastního volného času, nebo darování svým blízkým, rodině nebo přátelům. Rozhodně je ale důležité, aby vedení podniku tuto možnost zpřístupnilo všem, ve formě soutěže, stanovení odměn za dosažení normy, nebo vyšší kvality, nižší zmetkovosti apod. každý zaměstnanec musí vědět, že má možnost si přilepšit a že pokud se bude snažit řešit různé úkoly s novým přístupem, bude za to ohodnocen.

6.2 Týmová podpora

Z výsledků výzkumu je jisté, že v podniku převládá neutrální komunikace a vztahy. Aby bylo kreativní prostředí co nejlepší, měl by se podnik zamyslet právě nad komunikací v pracovním týmu. Sice jsou někteří, kteří jsou spokojeni s úrovní vztahů na pracovišti, ale je jich téměř stejně množství jako těch, kteří zcela spokojeni nejsou. Vedení by se mělo snažit stmelit své pracovní týmy, aby se zaměstnanci navzájem podporovali, aby nevznikaly zbytečné konflikty, které je budou zdržovat od práce. Čím kvalitnější vztahy budou vytvářet, tím lépe také budou zaměstnanci snášet možnou kritiku a zpětnou vazbu od svých kolegů.

Existuje bezpočet možností, jak zkvalitnit vztahy na pracovišti. Mezi nejzajímavější ale také často nejdražší patří adrenalinové sporty, jako je paintball, airsoft, skákání padákem apod. Ale i s normálními týmovými hrami lze dokázat mnohé. Aby se utužily vztahy a zlepšila komunikace, stačí, když zaměstnanci spolu začnou hrát různé hry jako je fotbal, basketbal, volejbal apod., týmy se budou obměňovat a tím se budou zaměstnanci mezi sebou lépe znát a budou si také víc věřit.

Ne vždy se může podařit přesvědčit své zaměstnance k trávení společného času. Aby se lidé více poznali, mohou spolu začít chodit na kulturní akce, nebo jen jet na víkend na jedno místo, kde se budou nejen bavit, ale také dále vzdělávat v tom, co je jejich pracovní náplní.

Pokud se vedení pokusí spojit trávení volného času spolu s motivací, např.: budou-li zaměstnanci půl roku plnit svoji produktivitu nad 110%, zařídíme pobyt v horském hotelu na celý víkend, může podnik využít jinak financí, které by zaměstnancům rozdal, ale také stmelit své zaměstnance.

6.3 Delegování a autonomie

Z průzkumu také vyplynulo, že někteří zaměstnanci si mohou sami zvolit, jak budou svůj úkol zpracovávat, ale většina se přiklání k výroku, že nemají možnost stanovovat si vlastní termíny. Tím, že zaměstnance bude podnik stimulovat k větší samostatnosti, bude zaměstnanec i více tvořivý, protože nebude mít zadané, jak má výsledný produkt, řešení vypadat a nebude se tak muset držet pravidel, která svazují představivost a tvoří bariéru mezi tvořivostí a člověkem.

U delegování je velice důležité, aby vedení, nebo ten, který chce někomu delegovat své úkoly, věděl, jaké množství a jaké pravomoce může předat. Zaměstnanci budou mít pocit, že jsou důležití a budou mít pocit většího uspokojení. Pokud by ale viděli, že jejich nadřízený pak nemusí nic dělat, mělo by to na ně spíše negativní účinky.

Vedoucí také musí vědět, co který zaměstnanec zvládne a zadat mu práci takovou, která nebude nad jeho síly. Je důležité, aby úkoly, které budou nadřízení předávat, byli nejprve lehčí a srozumitelné, poté by měli předávat složitější úkoly. Tím budou vytvářet v zaměstnanci větší samostatnost a rozhodnost, a s přispěním jeho nápadů se bude zvyšovat i jeho kreativita.

6.4 Tlak a stres

Tato oblast je velice důležitá, protože ovlivňuje psychiku člověka. Pokud se člověk nachází ve stresu, často se stává, že se nemůže soustředit a jeho výkonnost může klesat. Tvořivý proces je velice složitý jev, kdy je třeba, aby byl jedinec v co největším klidu, mohl se soustředit a zvládl tak nalézat souvislosti tam, kde je mnozí vůbec nevidí.

Dle výzkumu, který je rozepsán výše se ukázalo, že většina zaměstnanců svou práci zvládá včas, ale také se jim sejde více úkolů najednou a neví, který by měl mít přednost. Několik z nich také uvedlo, že je jejich práce pohlcuje a to není dobré.

Vedení by se mělo snažit, aby zadávané projekty nebyly příliš časově náročné, aby nevyčerpávaly zaměstnance. Člověk, který dlouhou dobu neodvádí kvalitní práci v daném termínu, začne o sobě pochybovat a může se stát, že bude trpět depresemi, strachem z práce, nebo v nejhrošším případě workoholismem.

Podnik by měl této skutečnosti začít předcházet, zajímat se o to, jak jsou zaměstnanci vytížení a pokusit se jim práci trochu usnadnit. Ovšem ne tak, aby neměli co dělat, ale aby oni sami viděli, že jim nadřízení vyjdou vstříc.

Všechny otázky a doporučení se velmi dotýkají psychiky zaměstnanců, jak je ovlivňovat, jak jim rozumět. A pokud chce vedení pracovat ve vyváženém a kreativním prostředí, musí jako první otevřít svým zaměstnancům možnost promluvit si o jejich problémech. Pro zaměstnance i pro vedení by bylo cenné, kdyby se každý měsíc sešli na poradě a řešili problémy, které se v jejich řadách vyskytují.

Právě tyto pravidelné schůze a porady by mohly přispět zkvalitnění kreativního prostředí podniku. Pokud by totiž nadřízení zjistili, že jejich zaměstnanci trpí depresemi, nebo jiný-

mi psychickými poruchami, mohli by jim pomoci, kdyby se zajímali o jejich okolí, kdyby jim doporučili odbornou pomoc atp.

6.5 Organizační překážky

Podle výzkumu bylo zjištěno, že o problémech, které se této oblasti týkají, mnoho respondentů neví. Názory se většinou překrývali.

Přesto je pravděpodobné, že firma se snaží být stále stejná, nemění se, neadaptuje se. To je velký problém, protože pokud se podnik nebude vytvářet, může být brzy překvapen konkurencí, což by mohlo znamenat jejich zánik.

V tomto případě, by měl podnik zjistit co nejvíce ze svého okolí, ohledně konkurence, zákazníků, zjistit si potřebné inovace a začít se přetvářet.

Ze zjištěných informací o firmě vyplynulo, že podnik se soustřeďuje spíše na zahraniční trh (Japonsko, Německo, USA) a na domácím trhu má pouhé tři stálé odběratele, tedy nemá domácí trh podmaněný. Jeho hlavními produkty jsou modely letadel a doplňky k nim. Tím že mají úzké spektrum druhů výrobků, a tento sortiment nerozšiřují, budou časem jejich stálí zákazníci a odběratelé přecházet ke konkurenci, která nabídne něco nového a neokoukaného.

Podnik by se měl snažit rozšířit svůj sortiment a začít vyrábět i jiné sběratelské a modelářské předměty, jinak nebude dlouho trvat a jejich odběratelé přejdou k novinkám konkurence. Tím, že rozšíří svoji nabídku tak, aby upoutali zájem cílových zákazníků, by se mohla zlepšit jejich situace a kreativní prostředí by vzrostlo.

ZÁVĚR

Kreativní prostředí je pro tuto dobu v organizacích velice důležité. Svět je neustále v pohybu, a proto musí být v pohybu i podniky, nesmí se zastavit. Přijít s novým nápadem vyžaduje často velkou odvahu a také riziko, ale jsou-li podniky dobře informovány, mohou z nových nápadů získat opravdu mnoho. Nejen peníze a zákazníky, ale také know-how, patenty, licence – to všechno je ve světě podnikání velice důležité.

Toto téma je hodně složité, zcela propojené a rozhodně by se na toto téma dalo napsat hned několik stostránkových knih. Mou snahou bylo objasnit, co vlastně management změny je, jak by se měl manažer snažit přesvědčit své zaměstnance, že změna nemusí být nic špatného.

V praktické části bylo stanoveno pět hypotéz, čtyři se nepotvrdily. Ve výzkumu bylo zjištěno, jaké faktory ovlivňují kreativní prostředí a v kapitole doporučení jsou navrhnutá opatření, která by měla AIREŠ s.r.o. využít.

Z výzkumu je znát, že podmínky, které ovlivňují kreativní prostředí podniku, nejsou příliš kritické, spíše se pohybují v průměru. Přesto by je podnik neměl přehlížet a měl by podmínky neustále zlepšovat, aby dosáhl co nejvyšší efektivity a produktivnosti.

Domnívám se, že jsem splnila zadané zásady.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DONNELLY JR., J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2000. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [2] DYTRT, Z.; STRÁTESKÁ, M. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
- [3] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Řízení inovací*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 222 s. ISBN 978-80-7318-810-8.
- [4] CHADT, K. *Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha 1: 1, VOX a.s., 2009. 90 s. ISBN 978-80-86324-75-3.
- [5] CHALUPA, B. *Tvořivost jako dobrodružství poznání*. 1. vyd. Brno: Barrister & Principal, spol. s r.o., 2005. 120 s. ISBN 80-7364-007-4.
- [6] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [7] MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- [8] PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. [s.l.]: Professional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X.
- [9] ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera: a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 246 s. ISBN 978-80-251-2316-4
- [10] TOMAN, M. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2005. 148 s. ISBN 80-86851-13-3.
- [11] VEBER, Jaromír, et al. *Management : Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2009. 748 s. ISBN 978-80-7261-200-0

Internetové zdroje:

- [12] [Http://rejstrik-firem.kurzy.cz](http://rejstrik-firem.kurzy.cz) [online]. 2000-2010 [cit. 2010-05-14]. Kurzy.cz. Dostupné z WWW: <<http://rejstrik-firem.kurzy.cz/rejstrik-firem/DO-62738011-aires-spol-aires/>>. ISSN 1801-8688.
- [13] Josef Alois Schumpeter#Podnikavost .28inovace.29 In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 20.12.2009 [cit. 2010-05-18]. Dostupné z WWW:

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Josef_Alois_Schumpeter#Podnikavost_.28inovace.29>.

- [14] KURANDA, M. *Http://www.aires.cz* [online]. nevedeno [cit. 2010-05-14]. Aires.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.aires.cz/o-firme/>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1-1.: Schéma modelu řízení změn [1. Str. 593]	14
Obr. 5-1.: Zastoupení mužů a žen v podniku [Vlastní zpracování]	37
Obr. 5-3.: názor zaměstnanců na týmovou spolupráci [Vlastní zpracování]	38
Obr. 5-4.: Názor zaměstnanců na inovační aspekty jejich práce [Vlastní zpracování]	38
Obr. 5-2.: Věkové rozložení zaměstnanců [Vlastní zpracování]	38
Obr. 5-5.: Znázornění odpovědí respondentů dle jejich věku [Vlastní zpracování]	41
Obr. 5-6.: Názor respondentů na stálost podniku [Vlastní zpracování]	41
Obr. 5-7.: Odpovědi respondentů dle věku na stimulaci [Vlastní znázornění]	43
Obr. 5-8.: Zastoupení motivačních prostředků ve firmě [Vlastní zpracování]	43
Obr. 5-9.: Hodnocení zátěže [Vlastní zpracování]	44
Obr. 6-1.: Logo AIRES spol. s r.o. [14]	62
Obr. 6-2.: Získaná ocenění [14]	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1.: Časový harmonogram [Vlastní zpracování]	37
Tabulka 2.: Tabulka empirických četností [Vlastní zpracování]	39
Tabulka 3.: Tabulka teoretických četností [Vlastní zpracování]	40
Tabulka 4.: Tabulka výpočtu charakteristiky X^2 [Vlastní zpracování]	40
Tabulka 5.: Tabulka empirických četností [Vlastní zpracování]	42
Tabulka 6.: Tabulka teoretických četností [Vlastní zpracování]	42
Tabulka 7.: Tabulka výpočtu charakteristiky X^2 [Vlastní zpracování]	42
Tabulka 8.: Hodnoty přiřazené odpovědím [Vlastní zpracování]	45
Tabulka 9.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]	45
Tabulka 10.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]	46
Tabulka 11.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]	47
Tabulka 12.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]	47
Tabulka 13.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]	48
Tabulka 14.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]	48
Tabulka 15.: Odpovědi respondentů na otázky dotazníku [Vlastní zpracování]	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Logo a ocenění AIRES spol. s r.o.....	62
Příloha P II: Dotazník.....	63

PŘÍLOHA PI: LOGO A OCENĚNÍ AIRES SPOL. S R.O.



Obr. 6-1.: Logo AIRES spol. s r.o. [14]



Obr. 6-2.: Získaná ocenění [14]

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Dotazník do bakalářské práce

Dobrý den,

Právě se Vám do rukou dostal dotazník, ve kterém Vás čeká několik otázek ohledně inovací a tvořivosti ve Vaší pracovní činnosti. Bude použit do bakalářské práce, která pojednává o otázkách kreativity a inovačních aktivit v podniku. Prosím, zatrhněte vždy jen jednu možnost, nebude-li uvedeno jinak. Děkuji za Váš čas.

Riegrová Sandra

1. Pracuji na důležitých projektech.
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
2. Pracovní úkoly v mé práci jsou pro mě výzvou.
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
3. Máme-li v týmu originální nápady a myšlenky, podporujeme se navzájem v jejich předkládání.
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
4. V pracovním týmu je atmosféra spolupráce a podpory výrazná.
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
5. Aires s.r.o. mi poskytuje práci s dostatkem prostředků – materiálních i finančních.
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
6. Ve své práci jsem podporován, a pokud mám originální nápad, dostává se mi uznání.
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
7. V organizaci je otevřená atmosféra.

- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
8. Nové nezávislé nápady jsou oceňovány.
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
9. Za kreativitu a tvůrčí výsledky jsme odměňováni.
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
10. Jsem spokojený s tvořivou úrovní své práce, můžu ve své práci využít kreativních myšlenek
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
11. Týmová práce mě stimuluje a vyvolává ve mně to nejlepší.
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
12. Nové tvůrčí nápady jsou posuzovány spravedlivě.
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
13. V práci jsme povzbuzováni ke kreativnímu řešení úkolů. (odpovíte-li ne nebo nevím, pokračujte na otázku č.16)
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
14. Organizace má dobré způsoby, jak nás povzbuzovat k tvůrčímu myšlení a řešení úkolů. (odpovíte-li ne nebo nevím, pokračujte na otázku č.16)
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
15. Jsme povzbuzováni těmito prostředky:
- a. Finanční motivace (možnost dostat přidáno, jednorázové volné finance apod.)
 - b. Hmotná motivace (dárkové poukázky, den volna navíc apod.)
 - c. Psychická motivace (pochvala před kolegy, zaměstnanec měsíce apod.)

d. Jiné

16. Myslím, že manažer (přímý nadřízený, týmový leader) je z mých projektů nadšený.
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
17. V mé denní pracovní aktivitě vidím smysluplnost v kontrolování mých nápadů a mé práce.
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
18. Můj nadřízený je pro mě vzorem tvůrčího přístupu.
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
19. V týmu komunikujeme svobodně a otevřeně. (oznámkujte jako ve škole, uvedené situace jsou pouze příklad pro představu)
- 1 – v komunikaci nemáme problémy, dobře se navzájem známe
 - 2 – většinou nemáme problém, spíše se neprojevujeme
 - 3 – průměrná komunikace, neutrální
 - 4 – občasné konflikty, neudržíme přátelské vztahy
 - 5 – komunikace je špatná, stále konflikty, šikana apod.
20. Sám se mohu rozhodnout, jak na zadaném úkolu (projektu) pracovat.
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
21. Jaká je vaše pracovní zátěž? (oznámkujte jako ve škole)
- 1 – svoji práci zvládám v zadaném čase, nemám problémy s dokončením
 - 2 – svoji práci zvládám v zadaném čase, občas se mi sejde více úkolů a nevím, který dokončit dříve
 - 3 – stává se mi, že neodevzdám všechny úkoly včas
 - 4 – mám více práce než času na ni
 - 5 moje práce mě zcela pohlcuje, nemám čas na vlastní zájmy
22. Oblast mé práce v organizaci se dá označit jako inovační práce.
- Ano
 - Spíše ano

- c. Spíše ne
 - d. Ne
23. Oblast mé práce v týmu je efektivní.
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
24. Organizace má hospodářské problémy. (oznámkujte jako ve škole)
- a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
25. V organizaci práce převládají formální postupy a konvenčnost, vedení neprovádí mnoho změn. (oznámkujte jako ve škole).
- a. 1 – ne, podnik prochází spoustou změn, vedení uznává naši kreativitu
 - b. 2 – spíše ne, naše práce je pružná, využívá kreativních řešení
 - c. 3 – nemám názor
 - d. 4 – spíše ano, máme málo příležitostí projevít své myšlenky
 - e. 5 – rozhodně ano, přístupy v podniku jsou zastaralé, nevyužíváme originálních nápadů
26. V organizaci převládá vysoká míra byrokracie.
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
27. Organizace odmítá jakákoliv rizika.
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
28. Podnik se snaží udržet vše tak, jak to je právě teď.
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
29. Mezilidské stavy v týmu jsou přátelské (oznámkujte jako ve škole: 1-přátelské, 5-nepřátelské).
- a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
30. Termíny pro vyřešení projektu si mohu stanovit sám.

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

31. Nároky na mne kladené vyžadují velké úsilí.

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

32. Pohlaví

- a. Muž
- b. Žena

33. Věk

- a. Do 20 let
- b. 21-30
- c. 31-40
- d. 41-50
- e. Nad 50 let

34. Pracovní pozice v podniku Aires s.r.o.
