

Cesta k úspěchu – rozvíjení osobního potenciálu

Bohdan Vityuk

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bohdan Vityuk**
Osobní číslo: **L19713**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Cesta k úspěchu – rozvíjení osobního potenciálu**

Zásady pro vypracování

1. Připravte literární rešerši ze zkoumané oblasti limitujících přesvědčení a bloků, které brání člověku v rozvinutí vlastního potenciálu.
2. Na vzorku respondentů zmapujte, jakým způsobem eliminovali svá rizika a bloky na cestě k úspěchu.
3. Vyhodnotte a analyzujte rizika bránící člověku v naplnění jeho potenciálu a navrhnete adekvátní opatření k jejich mitigaci.

Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. KNIGHT, Sue. *NLP v praxi, Neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti*. Praha: Management Press, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7261-231-4.
 2. JELÍNEK, Marian. *Vnitřní svět vítězů*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0826-8.
 3. BOŽEK, F., URBAN, R. *Management rizika*. Brno: Vydavatelská skupina UO Brno, 2008, 127 s. ISBN 978-80-7231-259-7.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Alice Kutnarová**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – 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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 01.08.2021

Jméno a příjmení studenta: Bohdan Vityuk

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Práce se zaměřuje na problematiku využívání kreativity a inovací v manažerské práci. Hlavním cílem je navrhnout doporučení českým podnikům za účelem lepšího využití a rozvoje kreativního a inovačního potenciálu svých zaměstnanců. Na to, aby mohla být navržena příslušná doporučení, je třeba zjistit, jak je ve firmách uplatňována kreativita v práci manažera a jak jsou implementovány inovace do práce manažera a zároveň zjistit, jaké oblasti a faktory ovlivňují kreativitu v práci manažerů nejvíce a jak ji samotní manažeři pociťují a vnímají při zavádění inovací. V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, jak podpořit rozvíjení kreativního myšlení u manažerů a implementovat kreativitu a inovace do práce manažerů ve firmách v rámci vybraného kraje.

Klíčová slova: inovace, kreativita, manažer, potenciál, mitigace rizik.

ABSTRACT

The thesis focuses on application of creativity and innovation into managerial work. The main goal of the thesis is to propose recommendations to Czech companies in order to better use and develop the creative and innovative potential of their workers. In order to be able to make appropriate recommendations, it is necessary to find out how creativity in the work of a manager is applied in companies and how innovations are implemented in the work of a manager. they feel and perceive when introducing innovations. At the end of the thesis, suggestions and recommendations on how to support the development of creative thinking in managers and implement creativity and innovation in the work of managers in companies within the selected region are mentioned.

Keywords: innovation, creativity, manager, potential, risk mitigation.

Poděkování:

Zde bych rad poděkoval své vedoucí práce Mgr. Alici Kutnarové za odvahu mě vzít pod svá křídla. Rovněž bych chtěl poděkovat Ing. Jiřímu Dokulilovi, Ph.D. za podporu ve všech ohledech. Chci poděkovat celému Ústavu krizového řízení, řediteli a všem učitelům a lidem které jsem během svého studia poznal. Děkuji Vám za tu cestu, kterou jsem si s vámi prošel. Děkuji Vám za ty dobře i zle okamžiky. Dekuji Vám všem za vaši trpělivost a ochotu mi po dobu mého studia pomáhat. Byla to nelehká ale rovněž krásna doba. Děkuji svým přátelům, kteří mě nenechali na holičkách, když jsem to nejvíce potřeboval. Děkuji Vám za Vás.

Motto:

„Sapere aude“ – Quintus Horatius Flaccus

„Jak nesmírná je hloubka Božího bohatství, jeho moudrosti i vědění! Jak nevyzpytatelné jsou jeho soudy a nevystopovatelné jeho cesty!“ – Svaty Petr, Bible

„Nejen my žijeme uprostřed hvězd. Hvězdy žijí v nás. Vesmír je v nás. Neznám hlubší duchovnější pocit, než který toto poznání přináší mně.“ – Neil deGrasse Tyson

„Každý dobrý skutek bude po zásluze potrestán“ – autor neznámý

„Omnis habet sua dona dies“ – Marcus Valerius Martialis

„Wabba Lubba Dub Dub“ – Rick Sanchez

„We will meet when we meet“ – Birdperson

„Cogito ergo sum“ – René Descartes

„Dělej, co umíš, s tím, co máš, tam, kde jsi“ – Theodore Roosevelt, 26. prezident Spojených států amerických

„Není povinnosti vesmíru, aby Vám dával smysl“ – Neil deGrasse Tyson

„Když chcete prosazovat pravdu, nejprve se ujistěte, že to není jen váš názor, kterému zoufale chcete věřit.“ – Neil deGrasse Tyson

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

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ DEFINICE.....	12
1.1 KREATIVITA	12
1.1.1 Kreativní osobnost a vlastnosti kreativní osobnosti.....	14
1.1.2 Faktory podporující rozvoj kreativní osobnosti	16
1.1.3 Faktory brzdící rozvoj tvořivosti osobnosti	17
1.1.4 Kreativita jako předpoklad inovace	19
1.2 INOVACE	20
1.2.1 Cíle a zdroje inovací.....	22
1.2.2 Důvody selhávání inovací ve firmách.....	24
1.3 OSOBNOST TVOŘIVÉHO MANAŽERA.....	25
1.4 OSOBNOST INOVÁTORSKÉHO MANAŽERA	27
1.5 VÝZNAM TVOŘIVOSTI A INOVACE V PRÁCI MANAŽERA.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	30
2 PRŮZKUMNÁ ČÁST.....	31
2.1 CÍLE PRŮZKUMU A HYPOTÉZY	31
2.2 VOLBA VÝZKUMNÉ STRATEGIE A VÝZKUMNÝCH METOD.....	32
2.3 POUŽITÁ METODA ZJIŠŤOVÁNÍ ÚDAJŮ	33
2.4 VZOREK RESPONDENTŮ	33
2.5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	34
2.5.1 Kreativita.....	35
2.5.2 Motivace.....	38
2.5.3 Interpretace výsledků ve vztahu k hypotézám	40
2.6 DISKUSE VÝSLEDKŮ	42
3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	50
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM TABULEK.....	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

V současnosti nemůže žádná firma účinně působit na trhu, pokud nenachází stále nové cesty k inovacím ve všech oblastech své činnosti. Význam tvořivosti a inovace je předmětem vzrůstajícího zájmu nejen ekonomů, ale i manažerů. Řídící proces je ve své podstatě tvůrčím procesem. Lze ho považovat za zvláštní druh kolektivní tvorby, ve které osobnost manažera hraje klíčovou roli. Manažeři jsou profesionálními tvůrčími zaměstnanci, od kterých se vyžaduje uplatňování tvořivosti v práci. Avšak ani jedna firma nebude fungovat na prvních místech mezi tvůrčími firmami jen proto, že ji povedou ti nejkreativnější manažeři. Posuzování tvořivosti organizace není založeno jen na tom, jak tvořiví jedinci firmu vedou, ale i na schopnosti firmy přežít v dlouhodobějším rozmezí, jak rychle je schopna obnovy, zda je schopna inovovat, přijímat a aplikovat nové technologie, zda je schopna se učit, měnit a přizpůsobovat. Tvořivost zasahuje všechny oblasti profesionálního života, znamená v očích firem především najít lidi, kteří budou disponovat schopnostmi tvořivě a efektivně řešit problémy, flexibilně nacházet skryté, nové souvislosti a originálně dojít k hodnotnému řešení, dívat se na věci jinak. V každém tvůrčím nápadu se skrývá počátek inovace. Pokud se firmy rozhodnou v systému, který fungoval již dříve, něco změnit, dělat věci jinak, znamená to, že si uvědomují růst konkurence, že trh, na kterém působí, se mění v rychlém tempu a že se tím vlastně přizpůsobují tržnímu prostředí - zavádějí v systému inovace.

Současná doba klade vysoké nároky na manažery, ale i na ostatní zaměstnance, nutí je přemýšlet, jak co nejlépe optimalizovat podnikové procesy. Zlepšování či optimalizace ve výrobních procesech naráží na koncové mantinely, a proto je nutné hledat potenciál pro zvyšování výkonnosti podnikových procesů i v jiných podnikových sférách, a kreativita zaměstnanců firem a zavádění inovací jsou k tomu ideálním prostorem, nakolik svými výstupy ovlivňují budoucnost firmy jak z pohledu zákazníka, tak i vlastníků firmy. Každá firma se snaží nezaostávat za konkurencí, neskončit na vedlejší koleji a jen přihlížet, jak se ostatním daří. Všichni vědí, že nové nápady na nás nebudou jen tak čekat, ale že je třeba být aktivní a předběhnout konkurenci. Na trhu přežijí jen ti nejsilnější a úspěšnými se firmy stanou nejen díky vývoji nových produktů a služeb, ale také díky hledání způsobů k prosazení nových idejí. Kreativitu je nutné vnímat jako významný zdroj jejich dalšího rozvoje. Manažerská kreativita má v dnešní době jako jeden ze zdrojů podnikových inovací mnohem důležitější význam, než tomu bývalo v minulosti. Je právem pokládána jako jeden ze zdrojů 21. století.

Pokud se má přicházet s novými nápady a myšlenkami, musí se rozvíjet kreativní potenciál. Ve firmách se klade stále větší důraz na kreativitu uchazeče. Stává se důležitou vlastností nejen běžných pracovníků, ale hlavně manažerů. Zkušenosti z mnoha firem a výsledky empirických vědeckých studií poukazují na fakt, že malé firmy jsou výrazně inovativnější než velké a zároveň jsou podstatně flexibilnější v otázce rychlosti procesních inovací. Mnoho inovovaných produktů mělo a má svůj původ právě v malých firmách. Přímou souvislost má s podnikatelským duchem pracovníků malých firem, které si uvědomují, že kreativita pracovníků je klíčem k úspěšným inovacím. Přírůstky z inovace na jednoho pracovníka (příp. z jedné procesní inovace) jsou v malých firmách 2,5násobně vyšší, než je tomu u velkých firem. S tím koresponduje i fakt, že stupeň inovace, jakož i procento z dosažených výnosů je o 40 % vyšší u malých a středních firem, v porovnání s velkými firmami.

Hlavním podnětem k výběru zvoleného tématu práce byla skutečnost, že v dnešní době mnoho podniků zaniká, protože se nedokázaly v dnešním období změnit, přizpůsobit se novým podmínkám, aby se mohly udržet. Práce poukazuje na to, jak důležité je v současnosti být firmou, která by změny v zaběhnutých postupech, technologiích, vnímala pozitivně, bez pocitů nejistoty a obav.

Práce sestává ze tří obsahově vymezených kapitol a jejich jednotlivých podkapitol, přičemž první kapitola je teoretická, druhá empirická a ve třetí, závěrečné kapitole je pozornost věnována doporučením.

V teoretické části práce jsou nejprve charakterizovány základní pojmy jako úspěch, potenciál, kreativita, kreativní osobnost, inovace, faktory podporující i brzdící kreativitu osobnosti, kreativita jako předpokladem inovace, zdroje a to, co je cílem inovace. Zároveň je pozornost zaměřena na příčiny selhávání inovací v podnicích a je přiblíženo, jak má vypadat osobnost kreativního a inovativního manažera. Práce také objasňuje, jaký význam v práci manažera tyto dva pojmy - kreativita a inovace, mají.

Empirická část tvoří druhou kapitolu práce. V empirické části se zjišťuje, jak je ve firmách uplatňována kreativita v práci manažera a jak jsou implementovány inovace do práce manažera a zároveň poukazuje na to, jaké oblasti a faktory ovlivňují kreativitu v práci manažerů nejvíce a jak ji samotní manažeři pociťují a vnímají při zavádění inovací v rámci vybraného vzorku firem. Tato část obsahuje průzkum, pomocí kterého jsou vyhodnocovány dvě kategorie a k nim příslušející subsekcce týkající se kreativity a inovací, a zároveň se zjišťují odpovědi na stanovené hypotézy.

Ve třetí, závěrečné kapitole, je pozornost věnována doporučením a návrhům, které přirozeně vyplynuly z provedeného průzkumu a zjištěných skutečností. V této kapitole jsou navržena doporučení českým podnikům za účelem lepšího využití a rozvoje tvůrčího a inovačního potenciálu svých zaměstnanců.

Práce je kombinací teoretických informací a praktických zjištění a jejím smyslem je poskytnutí uceleného pohledu na danou problematiku. Hlavním cílem je tedy navrhnout doporučení českým podnikům za účelem lepšího využití a rozvoje tvůrčího a inovačního potenciálu zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ DEFINICE

V úvodní kapitole práce zpracováváme teoretická východiska řešené problematiky na základě dostupné domácí a zahraniční literatury. Soustředíme se na různé přístupy autorů k definování základních pojmů, které budeme používat v práci na vyjádření klíčových problémů.

V první části kapitoly se zabýváme definicemi kreativity, kreativní osobnosti, vlastnosti kreativní osobnosti, faktory podporující tvořivost, faktory brzdící tvořivost, kreativitou, jako předpokladem inovace, pojmem inovace, i tím, jaké jsou cíle a zdroje inovací, jaké jsou důvody selhávání inovací, charakterizujeme osobnost kreativního manažera, i osobnost inovativního manažera a objasňujeme význam tvořivosti a inovací v práci manažera.

Vzhledem k tomu, že existuje řada názorů a přístupů k vymezení uvedených pojmů, stanovíme východiska pro zpracování problematiky. Na zpracování použijeme metody analýzy, syntézy a komparace.

1.1 Kreativita

Z původu slova (*creavit* = lat. tvořit, vytvořit) je zřejmé, že se jedná o tvorbu něčeho nového, jiného, neotřelého. Kreativita, nebo tvořivost je duševní proces, který v sobě zahrnuje tvorbu nových myšlenek - nápadů. Tvořivost člověka je individuální, ne každý má schopnost vytvářet nové, originální věci. Existují však způsoby, jak tuto tvořivost v sobě rozvíjet (Königová, 2006). Podle odborné literatury bývá vnímání tohoto pojmu velmi subjektivní. Každý autor si vytváří svou vlastní definici.

Kreativita podle Frankové (2011) nepředstavuje nic mimořádného, nebo nedosažitelného a ve své podstatě je každý člověk jistým způsobem kreativní. Je jen důležité, zda je člověk ochoten kreativitu v sobě hledat, žít a zdokonalovat. Tato aktivita však prochází podle autorky stadiem pokusů a omylů a překonávání osobních zábran a předsudků. Můžeme tedy říci, že každý má v sobě určitou dávku kreativity, ale je už jen na něm, jak a zda ji bude rozvíjet.

S tímto názorem se ztotožňuje i Žák (2017), který chápe kreativitu jako myšlení založené především na fantazii, čili také něčeho, co má každý člověk jistou mírou dané. Nicméně na to, aby byla kreativita u člověka i efektivně využita, nestačí podle Knightové (2011) být jen kreativní, ale je třeba při tvoření nového i logicky uvažovat.

Podle Frankové (2011) nepředstavuje kreativita jen samotný prostředek pro dosažení určitého cíle. Patří i neoddělitelně k přirozené podstatě člověka v jeho každodenním „zápase“ o naplnění života. Je synonymem pro sebevyjádření, sebeúctu a seberealizaci. Poskytuje pocit radosti z vlastního snažení při vytváření nové myšlenky, originálního řešení. V této části názoru můžeme vidět shodu s předchozími tvrzeními, že kreativita je nám přirozeně každému dána. Ale tato myšlenka je autorkou doplněna o názor, že neobvyklost řízení musí být pro ostatní i smysluplná, přesvědčivá a efektivní, aby ji mohli označit za kreativní. Například řešit úkoly jinak, než ostatní, udělat v nich něco navíc, postupovat při jejich řešení tak, aby se staly přitažlivějšími pro vnímání pozorovatele.

Podle Shalley (2015), tvořivost napomáhá zvládnout mimořádné situace, umět použít věci, které jsou konkrétně na něco určené, na jiný účel v případě nouze.

Tyto dva příklady poukazují na současnou situaci v praxi, jelikož kreativita se stala požadavkem této doby, požadavkem mnohých zaměstnavatelů velkých nadnárodních společností, které na vyšší místa hledají kreativní typ lidí, kteří by uměli nejen přicházet s neustále novými nápady, ale také efektivně, účelně a promptně řešit vzniklé problémy.

Pokud se podíváme na předchozí definici kreativity jednotlivých autorů, můžeme z nich vybrat společné znaky kreativity, pomocí kterých ji budeme vnímat pro naše potřeby jako:

- tvorbu něčeho nového, originálního a zároveň užitečného - to znamená, že kreativní člověk umí přinést do firmy něco nového, obohatit zaběhnuté programy a postupy ve prospěch týmu a rozvoje firmy,
- tvorbu něčeho, co odbočuje od tradičně daného - vyhýbá se tradičním postupem a rigidní pravidlům a přináší inovace do oblastí, ve kterých firma stagnuje,
- něco, co nám umožňuje slučovat věci zdánlivě neslučitelné - přináší nápady a hledá nové souvislosti v řešení problémů v bezvýhodných situacích,
- dívat se na jednu věc z různých pohledů - má schopnost vidět věci v širších souvislostech, předvídat následky nesprávných rozhodnutí a tím se vyhnout případným komplikacím
- orientace na řešení identifikovaného a užitečného cíle - při své práci se zaměřuje na dosažení předem vytyčených cílů, ke kterým dospěl se svým týmem.

Jak jsme se již několikrát u jednotlivých autorů přesvědčili, velká část se přiklání k názoru, že kreativita je z části člověku dána a ten ji rozvíjí pomocí jistých schopností a vlastností.

1.1.1 Kreativní osobnost a vlastnosti kreativní osobnosti

Tvořiví lidé se podle Popeho (2005) projevují velmi mnohotvárně a v mnoha svých projevech mohou působit až extremisticky a excentricky, individuálně a jedinečně. Tvořivý člověk podle jeho názoru může být velmi inteligentní, ale současně v některých případech naivní. Je schopen úžasné fantazie, ale na druhé straně i přízemního realismu. Dokáže být ctižádostivý, soutěživý, ale také obětavý a kooperativní, nespoutaný, ale také koncentrovaný a ovládající se. Dokáže být nezávislý, ale také konzervativní, náruživý, objektivní.

Existují různé typy tvůrčích osobností. Je velmi těžké definovat rysy, které by byly přítomny u všech tvůrčích lidí. Jak uvádí ve svém díle Goodman (2017), při tvůrčí osobnosti jde o konstelaci mnoha charakteristik, které se mohou vyskytovat u jednoho, avšak nemusí se vyskytovat u jiného tvůrčího člověka. Zdůrazňuje tak jedinečnost tvůrčí osobnosti. Ztotožňujeme se s názorem Popeho (2005), který tvrdí, že tvořiví lidé jsou většinou odlišní od běžných, průměrných lidí svým chováním, protože jsme to zažili v praxi. Často mívají nejlepší výsledky, když porušují zaběhnutá pravidla, dost často nesprávně reagují na pracovní příkazy, často odmítají spolupracovat podle zadaného scénáře, či s ostatními odmítají spolupracovat, hlavně s těmi, kteří mají míru tvořivosti nižší, mohou odlišně reagovat na kritiku, ale i na pochvalu, mohou mít mezery ve znalostech, které jsou v běžné míře samozřejmostí u ostatních, mohou se chovat provokativně, proto bývají terčem kritiky a dostávají se do konfliktů.

Základní vlastnosti tvořivého člověka lze shrnout do několika bodů, avšak ani tento seznam nezachytává všechny vlastnosti tvořivé osobnosti (Werner, 2017, Goller, 2017, Mikuláščík, 2010):

- fantazie - představuje schopnost vytvářet vizuálně představy, obrazy, myšlenky, které jsou zvláštní, neopakovatelné, výjimečné. Fantazie je jakýmsi „spouštěčem“ tvořivosti. Umožňuje na základě představ, snů, obrazů vnímat jevy z jiného spektra.
- intuice, pomocí které si uvědomujeme, co chceme, proč to chceme a jakým způsobem toho chceme dosáhnout. Pokud pochopíme, jací vlastně jsme, zároveň dokážeme hodnotit vlastní silné a slabé stránky, jakož i faktory, které nám je umožní rozvinout nebo eliminovat. Snažíme se tyto faktory znát, hodnotit, využít a tím být stále kreativní činní. Podvědomí začíná pracovat až tehdy, když je člověk unavený po usilovné práci na něčem, čeho má plnou hlavu a při odpočinku objevuje nový

nápad, řešení. Jde o schopnost předběhnout vývoj událostí a učinit opatření k vyhnutí se negativním důsledkům, nebo podpořit pozitivní konstelaci pro možný vývoj.

- originalita, která ve své podstatě znamená, že člověk se vyhne pravidlům a obvyklým stereotypům při přemýšlení nad předloženou úlohou a hledá spíše neobvyklá řešení, hravým, uvolněným způsobem. Originalita zaručuje výjimečnost při tvorbě inovací ve firmách a podnicích.
- humor, který autoři pokládají za základ myšlenkového přeladění a získání odstupů. Humor je základem flexibility jako otevřenosti ke změnám, umění se uvolnit.
- nebát se, být nápaditý a provokativní, asertivní, riskovat. Člověk by se neměl bát opustit bezpečnou zónu, může tím získat něco navíc. Je to podle něj schopnost říci ne, i když všichni ostatní říkají ano, schopnost umět zapochybovat o zavedené věci. Autoři to označují jako otevřenost mysli, odmítavý postoj k zjednodušeným názorům, které nás připravují o hledání nových souvislostí, tvoření variant, což jsou činnosti pro rozvoj kreativity.
- komunikační schopnosti, kde prostřednictvím kontaktů s druhými lidmi získáváme více informací, zážitků což nám dává podnět na nové myšlenky, které nemohou proběhnout v izolaci, ale vyžadují podporu, přesvědčení, tedy kontakt s druhými lidmi. Také v určitých stádiích je třeba podpořit motivaci u druhých lidí. Komunikační schopnosti usnadňují prosazování nových nápadů, spolupráci v týmu a motivaci podřízených.
- tvůrčí člověk je otevřenější vůči světu, pokud preferuje dvojznačnost před zjednodušeným schématem rozhodování. Nejasné, složité a neznámé situace považuje za zajímavé a podnětné pro řešení. Neurčitost snáší tvořivý člověk lépe než ostatní, vyvolává v něm touhu hledat více alternativních forem řešení, touhu být jiný, manipulovat, měnit pořadí, být více otevřený zkušenostem.

Základem rozvoje osobnostních rysů jsou podle Popeho (2005) potřeby, především potřeba tvořit. Projevy základních potřeb tvůrců se objevují hlavně v potřebě tvořivě pracovat - být aktivním, v potřebě cítění jistoty. Tvůrčí osobnost je zvědavá a neustále ji zajímá okolí, ve kterém se pohybuje, zajímá ji všechno nové - získává tak z prostředí neopakující se informace. Často se se svými postoji a názory vyřazuje z normální společnosti, ztrácí komunikaci, je izolovaná - což se snaží kompenzovat hledáním silných citových pout v potřebě lásky a soudržnosti. Pro tvůrčího člověka ocenění druhými a získání respektu okolí

bývá druhořadé, jeho hlavní motivací je vyřešení problému, čili spíše potřeba sebeoceny a úspěchu.

1.1.2 Faktory podporující rozvoj kreativní osobnosti

Tvořivosti nelze přikázat, je možné ji jen stimulovat, podporovat a vytvářet její optimální podmínky. A proto podle Mikuláščíka (2010) musíme pro to vytvořit prostředí. Tvůrčí pracovník musí být motivován, musí mít před sebou určitý cíl, musí být stále v kontaktu, jeho jedinečné postupy musí být bráněny proti útokům a kritice, která působí tlumivě, i když momentálně je neúspěšný. Podle našeho názoru je důležité poskytovat podporu týmu, například pochvalami, uznáním, vyšším finančním ohodnocením, hodnotnými dary. Aby členové týmu měli pocit, že jejich úsilí je dostatečně oceněno a má význam být kreativní. Rozvíjení tvořivosti nesouvisí podle Mikuláščíka (2010) jen s vlastním rozvíjením, pokud mluvíme o rozvíjení tvořivosti, myslíme tím i hledání tvořivých lidí. Základ rozvoje tvořivosti u lidí vidí především v propojování vzdělávání a tréninkových cvičení u zaměstnanců na pracovištích.

Lze se přiklonit k názoru autora Wenera (2017), který uvádí, že jedním z důležitých kritérií rozvoje tvořivosti osobnosti, je podpora tvůrčí atmosféry na pracovištích. Tvůrčí atmosféru podle něj podporuje styl řízení na pracovišti. Účinnost určitého stylu závisí na prvcích tvůrčího prostředí ve vztahu k potřebám tvůrčích lidí.

Například i Königová (2006) uvádí, že aktivní roli ve stylu řízení na pracovišti sehrává manažer, který musí při vedení lidí mít stále na paměti, že individuální rozdíly mezi zaměstnanci se projevují v jejich potřebách a v tom, čeho chtějí v práci dosáhnout. Jako klíčový faktor pro podporu rozvoje kreativity osobnosti považuje motivaci v podobě uznání výkonu všemi možnými formami.

Na rozvoj tvůrčích týmů by měl manažer podle Gollera (2017) vytvářet podmínky i tím, že pozitivně ovlivňuje své spolupracovníky. Mezi faktory podporující tvořivost dále zahrnuje filozofii firmy a její celkovou podnikovou kulturu, postoje spolupracovníky, zaměření organizace a druh vykonávané činnosti, postavení firmy na trhu. Tvrdí že kromě těchto faktorů tvořivost člověka ovlivňují i takové faktory, které souvisejí s jeho psychologicko-sociálními aspekty, jako je vzdělání, povahové a osobnostní rysy, temperament, senzitivita, nadání, emotivní naladění, houževnatost, vytrvalost, odvaha, akceptování jinými atd.

Svatošová (2010) shrnula styly řízení manažerů do tří hlavních kategorií:

- Autokratický - projevuje se v tom, že vedoucí pracovník přebírá odpovědnost za plnění úkolů v týmu na sebe, bez zájmu o názory podřízených. Podřízení se nepodílejí na rozhodování, iniciativa je v rukou vedoucího. Vedoucí je z kolektivu vydělený, je mu nadřízený.
- Demokratický - projevuje se v tom, že vedoucí je ochoten rozdělovat práci mezi své podřízené, přičemž málo využívá donucovací prostředky. Zajímají ho názory podřízených, povzbuzuje jejich iniciativu při plnění úkolů. Snaží se delegovat své úkoly na podřízené, převládá zde důvěra vůči podřízeným. Tento styl řízení lze doporučit pro většinu pracovních týmů. Hlavní význam demokratického stylu spočívá v podpoře iniciativy pracovníků při plnění úkolů a stmeluje kolektiv.
- Liberální - tento styl zdůrazňuje nevýznamnost funkce vedoucího pracovníka a klade hlavní důraz na individuální odpovědnost každého člena pracovního kolektivu. Vedoucí se v tomto případě stává řadovým členem pracovního kolektivu. Ponechává velkou volnost svým podřízeným. Tento styl je možné uplatnit ve vysoce kvalifikovaných týmech.

1.1.3 Faktory brzdící rozvoj tvořivosti osobnosti

Tvořivost ovlivňuje i množství negativních faktorů. Negativní faktory se obvykle označují jako bariéry tvořivosti a ovlivňují schopnost podávat kreativní výkon. Šnýdrová (2008) uvádí ve svém díle obecně uznávanou kategorizaci bariér kreativního myšlení, jehož autorem je J. Adams. Ten rozdělil bariéry tvořivosti do čtyř skupin: percepční bariéry, bariéry kultury a prostředí, emoční bariéry, intelektové a výrazové bariéry.

Carson (2014) uvádí, že v zásadě existují dvě skupiny bariér naší tvořivosti, a to mentální, které charakterizuje jako vlivy působící zevnitř, zábrany, které v sobě nosíme, aniž jsme si byli toho vědomi a vnější bariéry, vlivy působící z okolí našeho životního a pracovního prostředí. Dále se přiklání podobně jako Šnýdrová (2008) k členění bariér podle J. Adamse, ale doplnil je o bariéry související s funkcí mozku.

Žák (2017) se dívá na překážky kreativity z pohledu jejich působení při rozvoji tvůrčích schopností, omezeních a bránění kreativitě jako procesu a jejich vlivu na postoj pro kreativní chování.

Na překážky kreativity se zaměřil i Stewart (2017), který uvedla několik příkladů překážek bariér tvořivosti. Pro účely managementu, organizování pracovní činnosti, kde blokády lze identifikovat, jejich vliv pozorovat, ale i omezovat, budeme využívat její rozdělení blokad kreativní práce na tři:

- Fyzikální blokády, do kterých zahrnul únavu. Tvrdí, že nevhodně působí na myšlení a propojování je jí blokováno. Zařadil tam také podmínky prostředí, ve kterém lidé tvoří - ať už materiální podmínky, nebo technický rozvoj. Dnešní doba přináší příliš velké očekávání ze strany firem na manažery a vysoké pracovní nasazení a s ním spojený stres jim často nedovoluje projevit jejich kreativitu naplno.
- Blokády vyplývající z práce, zde uvádí několik hlavních blokad, jakými jsou pracovní místo, nedostatek času, nebo příliš mnoho času vyhrazeného na řešení úlohy. Co může být faktorem blokujícím tvůrčí myšlení, přerušování pozornosti, úzké nebo široké definování problému, zda nevyužívání nových postupů na podporu tvůrčího myšlení.
- Psychologické blokády, v nichž za hlavní bariéry považuje uzavřenost a vnitřní nejistotu, obavy ze selhání, deprese, autoritativní chování, emocionální blokády, pohodlnost, nerozhodnost, nepružnost, konzervatismus, strach před novým, přizpůsobivost, absenci kritiky. Někteří jednotlivci snášejí tlak okolí velmi těžko, nevědí přijmout ani konstruktivní kritiku a upadají do deprese. Jak tvrdí Jelínek (2019), pokud u člověka vyplouvají nežádoucí emoce, jako je nervozita, zloba nebo strach, musí mít profesionál k dispozici ty správné znalosti, nástroje a techniky, které dokáže uplatnit tak, aby jeho výkon neustrádal.

Možnosti překonávání bariér tvořivosti

Předpokladem uplatňování tvořivosti je odblokování aktuálního myšlení a prolomení mnoha překážek - bariér. Podle Mikuláščíka (2010) nejsou netvořiví lidé, ale jsou jen zablokováni, vznikla v nich bariéra, která jim zabránila tvořivost uplatnit. Některé bariéry jsou podle něj trvalé a jiné se dají odstranit. Pokud chce člověk bariéry překročit, měl by je znát, uvědomit si je a zbavit se jich. Pak může více rozvinout svou fantazii a intuici.

Několik autorů uvádí možnosti, jak překonat bariéry tvořivosti. My jsme si pro potřeby naší práce vybrali následující (Mikuláščík, 2010, Šnýdrová, 2008 a Žák, 2017):

- přesně a jasně si definovat problém

- přesně si definovat cíl, pokud známe cíl, známe i podstatu toho, co nás trápí
- zjistit, jaké cesty mohou vést k cíli
- zjistit, zda se k cílům nedá dostat i tzv. okružní cestou, tj. řešením jiného úkolu
- formulovat v našich představách konečný stav, náš absolutní ideál
- zjistit, co vadí k dosažení tohoto ideálního cíle
- zjistit, v čem překážky spočívají
- uvažovat o změně podmínek postupu
- nepostupovat při řešení problému pouze jedním směrem
- nečekat, že se řešení objeví ihned, na počkání
- vyhýbat se stereotypům, rutinám a zaběhnutým pravidlům
- dokázat projít ve svých myšlenkách i do jiných dimenzí
- podporovat a zlepšovat svou fantazii náhodnými podněty
- zpochybňovat ověřené principy a zásady
- najít více řešení pro jeden problém, neupíná se jen na první nápad
- pokud jsou známé a existují již způsoby řešení, pokusit se najít nové způsoby

1.1.4 Kreativita jako předpoklad inovace

Pokud bychom chtěli vymezit hranici mezi kreativitou a inovacemi, můžeme říci, že podle několika autorů se oba tyto pojmy v managementu vyskytují blízko u sebe. Pojem kreativita je v podnikání často spojován s inovacemi. Inovace představuje realizaci nových myšlenek, zatímco kreativita je nezbytným předpokladem tohoto kroku.

Například Šnýdrová (2008) pod kreativitou rozumí iniciační, počáteční fázi hledání, tvoření nových myšlenek a pod inovacemi rozumí proces realizování, prosazení nové myšlenky do praxe.

Stejně tak Mikuláščík (2010) konstatuje, že kreativita přichází jako první a poskytuje podněty a obsah pro mnoho forem inovací.

Carson (2014) zase pojal tvořivost a inovace ve vzájemné integraci jako prostředek vedoucí k cíli.

Tvořivost a inovace jsou, jak můžeme vidět, vnímány velmi podobně, většinou jako propojení prostředku a cíle, a to nejen mezi obyčejnými lidmi, ale i mezi odborníky.

Mikuláščík (2010) považuje inovace za kontinuální proces ve firmě, který se dá označit i jako adaptace k tržnímu prostředí. Chápe je jako změny, které mají celkový pozitivní dopad na rozvoj společnosti, na osobnostní rozvoj spolupracovníků, na zlepšení úrovně komunikace, na spokojenost a jsou to plánované změny. Bere je jako součást tvořivosti, jako jeden z jejích stavebních prvků, širší cestu k vytváření nových myšlenek, které ještě nebyly známy. Inovace považuje za počátek v tvůrčím procesu. Tvrdí, že úspěšná implementace nových produktů, programů a služeb vždy závisí na tvůrčím nápadu jednotlivce nebo skupiny. Kreativita zahrnuje důraz na produkt společně s lidmi, společně s procesem a místem. Inovace je podle něj tvůrčí přístup zaměřený na výsledek, na produkt, na komerční využití nápadů.

Franková (2011) zase kreativitu a inovace spojuje v souvislosti, že pokud chceme uplatňovat inovace, musíme porozumět tvůrčímu procesu.

Z těchto názorů nám vyplývá, že tvořivost lze považovat za základní zdroj inovace - tj. přeměnu nových myšlenek na produkty nebo služby.

1.2 Inovace

Jak jsme naznačili v předchozích řádcích, inovace jsou spojeny s tvořivostí a tvůrčím procesem a jsou výsledkem tohoto procesu. V nejobecnější charakteristice můžeme inovaci pokládat za změnu. Inovační aktivity jsou hybnou silou ekonomiky, rozvíjejí možnosti budoucí konkurenceschopnosti ve formě nových poznatků, zvyšují efektivnost ekonomiky a její akceschopnost. Samotné definice inovace je však dosti složité, neboť mnozí autoři ji chápou v kontextu svých pohledů na problematiku odlišně (Jarmai, 2019).

Obecně se pojmem inovace podle Amita (2020) definuje kreativní proces, ve kterém se kombinují stávající dvě nebo více věcí novým způsobem, se záměrem vyrobit jedinečnou novou věc. Tento termín se používá k označení novinek, zlepšení, zdokonalení, resp. vůbec změn původního stavu prvků v reálných systémech na novou úroveň. Představuje aktivitu, při které nová myšlenka je transformována do praktického použití. I Mikuláščík (2001) považuje inovaci za proces transformace tvůrčí myšlenky (inovativního nápadu) do užitečného výrobku, služby, pracovních metod a postupů. Podobně Morris (2014) chápe inovaci jako praktické přenesení idejí do nových produktů, procesů, systémů a

společenských vztahů, které musí předcházet tvůrčí aktivita člověka, která je podmíněná schopností odpoutat se od dosavadního stavu vnitřní struktury existujícího objektu a schopností navrhovat a uskutečňovat změny.

Inovace však nemusí být vnímány pouze jako pozitivní změna. Podle Amita (2020) jsou založeny na obměňování a spočívají v obměnách typické vlastnosti výrobku nebo služby. Většinou zvyšují, ale také snižují hodnoty těchto vlastností. I Stewart (2017) vnímá inovaci jako pozitivní, ale i negativní kvalitativní či kvantitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. Můžeme tedy konstatovat, že inovace jako proces změn nemusí být vždy pozitivní a v konečném důsledku může firmě i uškodit. Například podle Morrise (2014), typickým příkladem negativního vlivu zavádění inovací je uvedení nové environmentální technologie. Podle Božeka a Urbana (2008) vede nedostatek spolehlivých informací o výsledcích inovačních technologií k nedostatečnému průniku na trh potenciálně vynikající technologií, stejně jako nesprávné posouzení jejich rizik, výhod a omezení, která odrazuje nejen investory, ale i zákazníky. Tento aspekt se odráží v dalším technologickém rozvoji. Výsledkem je nízká úroveň inovací, která má negativní vliv na zvyšování konkurenceschopnosti eko-inovativních společností jakož i na účinnost opatření na ochranu životního prostředí.

Jsou tedy inovace důležité? Inovovat se dá cokoliv a kdekoliv. Je však důležité si uvědomit, že změna je nutná a že v případě, že podnik zůstane stát na jednom místě, může se stát zastaralým a nezajímavým. V takovém případě je náročné obstát v konkurenčním prostředí. Inovace je považována za součást konkurenčního procesu a může se týkat všech složek marketingového mixu - ceny, distribuce, zboží, komunikačních aktivit.

Podle Amita (2020) se zanedbání inovací zdá být zpočátku normální. Firma funguje hladce, zákazníci jsou spokojeni, peníze přicházejí. Ale z dlouhodobého hlediska znamená selhání inovovat jistý konec fungování firmy. Toto se může stát, pokud ponecháte inovace vlastnímu osudu. Výsledky jsou nelítostné:

- firma negeneruje užitečné nové nápady, které by přinesly / ušetřily peníze
- firma nemá kvalitní program řízení inovací nebo proces na doladění nápadů a jejich posunutí dopředu
- firma nepoužívá „best practices“ tak, aby se nové nápady spolu se zákazníky, ale i interně, rozvíjely

I přesto, že názory mnohých autorů nejsou zcela totožné, jsou poznamenány subjektivním pohledem autorů, můžeme zde najít pár základních společných prvků prakticky ve všech definicích z různých zdrojů, které tyto definice sjednocují. My si je na základě této skutečnosti vyselektovat a budeme v této práci uvažovat o inovacích jako:

- pozitivní, plánované změně původního stavu
- změně, jejímž předmětem jsou výrobky, služby, výrobní a organizační postupy
- změně, která musí být podpořena dostatečnými finančními a nefinančními zdroji
- výsledkem této změny by měl být technický, ekonomický nebo celospolečenský prospěch.

1.2.1 Cíle a zdroje inovací

Inovace mohou přinést podle více autorů pro firmu neočekávané změny. Ve většině případů by inovace podle Jarmai (2019) měly přinést vytvoření nových trhů, zlepšení kvality, spuštění nových produktů na trh, zlepšení procesů a ochranu životního prostředí. Podle Amita (2020) zase cílem těchto změn je zdokonalení parametrů a vlastností již vyráběných výrobků nebo vytvoření zcela nových výrobků, snížení materiálové spotřeby, mzdových nákladů či zlepšení pracovních podmínek. Za účelem dosažení těchto cílů firmy hledají zdroje inovací, to znamená, že hledají změny a jejich symptomy, které jsou signálem příležitostí k úspěšným inovacím. Podle Morrise (2014) existuje sedm zdrojů inovačních příležitostí. Čtyři zdroje nacházející se uvnitř organizace, kterých si mohou všimnout lidé z daného oboru. V podstatě jsou to symptomy, které jsou však vysoce spolehlivými signály změn, ke kterým již došlo, nebo které je možné s nepatrným úsilím vyvolat. Patří sem nečekané události, rozpornost, inovace vycházející z potřeby určitého procesu, změny struktury oboru nebo tržní struktury. Mezi zbylé tři zdroje patří změny mimo organizaci či obor - demografie, změny v pohledu na svět a nové znalosti. Jarmai (2019) uvádí ještě jeden zdroj zákazníka. Odůvodňuje to tím, že zákazníkům řízené inovace přinášejí podniku kromě nových nápadů i další výhody a to že:

zákazník se cítí být slyšen a zahrnut do tvorby produktu, což zvyšuje jeho loajalitu vůči podniku nebo značce

- zákazník představuje cenný a přitom levný zdroj informací a nápadů - snižují se náklady firmy na výzkum a vývoj

- názor zákazníka přináší pohled z druhé strany - reálné zkušenosti s produktem společnosti, nové, svěží nápady, které nejsou zatíženy rutinou nebo tlakem za každou cenu vymyslet něco nového
- některé formy spolupráce se zákazníkem v oblasti inovací představují do jisté míry marketingový nástroj - například vědecké soutěže dostávají podnik do povědomí širší veřejnosti.

V podstatě pokud bychom měli shrnout předchozí názory, můžeme si pomoci časopisem shrnutím Amita (2020), který uvádí, že cílem inovace je transformace výstupů inovačních aktivit do komerčně úspěšných produktů. Nicméně, dále uvádí, že při rozhodování o investicích do inovací se rozhodujeme na základě znalosti toho, zda realizujeme správně výstupy (efektivnost) a zda tyto realizujeme správně. Inovace má smysl realizovat tam, kde výstupy inovačních aktivit budou mít pozitivní dopad na zvýšení efektivnosti a výkonnosti podnikových procesů a zároveň přinesou zákazníkům požadovanou hodnotu budoucího užitku. Pokud tento klíčový předpoklad neplatí, je nutné zamyslet se nad tím, zda má firma adekvátně definovanou strategii inovací v návaznosti na stávající konkurenční prostředí a zda má potenciál tuto strategii cíleně naprogramovat směrem k dosahování požadovaných budoucích profitů. Firmy, usilující řídit inovace a inovační procesy stále hledají adekvátní metriky pro kvantifikaci přínosů z inovací. I zde platí, že nelze řídit to, co nedokážeme měřit. Inovační metriky motivují manažerů a pracovníků firmy realizovat úspěšné inovace a jsou přímo napojeny na firemní inovační schéma, která je tvořena oblastí strategického plánování, podnikových procesů a lidí.

Čili aby firma dokázala inovovat, musí zavést proces inovovat se vším všudy: strategie, generování nápadů, vyhodnocování nápadů, monitorování klíčových ukazatelů výkonnosti. Dokonce je třeba nastavit i proces pro selhání inovací.

1.2.2 Důvody selhávání inovací ve firmách

Inovace nejsou jednoduše dosažitelné, 60 až 90 % inovací nezdaří. Bez řízení selhání inovací, každé selhání může být to poslední. Běžné příčiny selhání inovací podle Gollera (2017) jsou:

- slabé vedení
- nedostatky v komunikaci
- absence cíle
- nepřirazených akčních kroků k stanoveným cílům
- nízká participace v týmech
- absence monitorování výsledků

Podle Hiama (2010) jsou typickými příčinami neúspěšnosti inovace:

- výrobní rizika - konstrukční nebo technologické nedostatky inovace způsobující nekvalitu výrobku, skutečné výrobní náklady jsou podstatně vyšší, než bylo plánováno, chyby v projektovém řízení
- rizika udržitelnosti inovace - nedostatečný potenciál pro další zlepšování výrobku, respektive služeb, nedostatečný servis a jiné služby pro nový výrobek
- tržní rizika - nový výrobek není kompatibilní s firmou, uvedení dobrého výrobku, ale v nesprávném čase, malý trh, který nemá předpoklady pro rozvoj, nedostatečná marketingová podpora, nezohlednění změn trhu, nesprávný odhad reakce konkurence na nový výrobek, nové legislativní omezení

Pro úspěšné řízení inovací jsou podle Morrise (2014) zvláště důležité tyto oblasti: tvořivost (vytvářet co nejvíce nových nápadů), soustředěnost (volba a rozdělování zdrojů na nejslibnější nápady), účinnost (realizace výrobků zralých pro trh a jejich zavedení) a v neposlední řadě vedení (spojování lidí s různými funkcemi, kulturami a mentalitou). V následujících podkapitolách si blíže řekneme, jak by mělo vypadat správné vedení ve firmě, aby byla úspěšnou v řízení inovací, a jaký význam mají inovace a tvořivost v práci manažera.

1.3 Osobnost tvořivého manažera

Je třeba si uvědomit, že být tvůrčím manažerem neznámá stále přicházet s novými a novými nápady, takový manažer musí být schopen pronést myšlenky své zaměstnance a ty hájit. Neznámá to, že bude přebírat jejich návrhy, ale bude jen spojovacím článkem mezi zaměstnanci a vedením. Tvořivost totiž pro vedení nic neznámá, pokud nelze plně využít. Tvůrčí manažer mě v podstatě za úkol posoudit, které návrhy jsou přijatelné a které ne. Takový manažer musí mít odpovídající kompetence a vlastnosti (Mikuláščík, 2015).

Jak již bylo řečeno, manažer nemusí být sám hlavní tvůrčí osobností, ale je třeba, aby měl některé vlastnosti, které ke kreativitě patří. Jeho přístup by neměl být příliš kritický, ani příliš pesimistický, je důležité, aby on sám měl jistou dávku originality a tvůrčího myšlení.

Podle Mikuláščíka (2010) jsou nejdůležitějšími vlastnostmi jak rozvíjet osobnost tvůrčího manažera tyto:

- udržovat si všestranný rozhled, což je cesta k uvolnění zažitých a naučených postupů
- mluvit s lidmi z různých jiných oborů a zájmového zaměření, tím se získávají myšlenky, které by člověk za jiných okolností vůbec neslyšel. Mohou to být inspirující myšlenky
- procvičovat si metodiku zviditelnění záměru - označit svůj cíl jako by už existoval, soustředit se na tento cíl, cíl sledovat pokud ho člověk nedosáhne, jakmile cíl dosáhne, pochlubit se a pokračovat v dalším cíli
- udržovat si smysl pro humor, protože uvolňuje napětí a má v sobě něco tvůrčího a hravého
- být vnímavý ke svým i k cizím myšlenkám, ptát se lidí jako zvládli určité problémy
- starat se o potenciál svůj i svého týmu pomocí tvůrčích her, cvičení obrazotvornosti, sledováním vývojových trendů apod.

Podle Kloudové (2010) zase mají největší význam pro tvořivost v řídicí činnosti následující rysy tvůrčího manažera:

- obecná inteligence, schopnost kreativního myšlení
- pružnost myšlení, schopnost mít vlastní nápady, bohatost nápadů, originalnost myšlení

- větší citlivost, vnímavost k problémům
- dobrá koncentrace
- schopnost současně vnímat okolí i své vnitřní stavy
- neschematické hodnocení věcí, jevů, lidí a světa vůbec
- silná vnitřní motivace k tvořivosti
- nezávislost v jednání a myšlení
- tvůrčí řídicí chování projevující se ve stylu řídicí práce a v celkovém způsobu provádění pracovní činnosti a způsobu života, vůdčí schopnosti, inspirace ostatních k tvůrčí práci
- speciální řídicí a organizační schopnosti
- odborné a metodologické znalosti řešení složitých problémů
- komunikační schopnosti
- proinovační zaměření
- informovanost, potřeba neustále myslet dopředu, schopnost překonat rutinu chování
- schopnost rozlišit dobré a špatné
- schopnost získat druhé, podnikavost, zdravé riskování
- tělesná a duševní kondice, odolnost vůči zátěži

Je důležité podotknout, že problematika vlastností tvůrčích jedinců je značně rozsáhlá, jak jsme mohli vidět v předchozích řádcích a mnoho autorů ji vnímá různě. Pokud se však zaměříme na tvořivost v řídicí práci a na tvůrčí manažery, můžeme zde objevit pár společných znaků, ve kterých se autoři shodují. Důležité je si při těchto charakteristikách osobnosti tvořivého manažera uvědomit, co je podstatou řízení. Podle Hiama (2010) je podstatou řízení dosahování cílů prostřednictvím týmů spolupracovníků a výrobních prostředků. A pokud je někdo pověřen řízením, očekává se, že cíle nebude realizovat osobně, ale jeho funkce spočívá v utváření takového systému podmínek, který umožní optimální výsledky činnosti řízeného týmu. A to je základní prostor pro tvůrčí invenci manažera.

1.4 Osobnost inovátorského manažera

Od dnešního manažera - ikony tržní ekonomiky, se vyžaduje hlavně smysl pro podnikavost, iniciativa a schopnost inovace. Inovativní manažer může být velkým přínosem pro rozvoj firmy. Manažer změn je podle Mikuláščíka (2010) jako každý jiný manažer. Musí mít jisté kompetence, schopnosti, znalosti. Nicméně, některé vlastnosti a schopnosti by měly být u manažera změn výraznější. Podle Kloudové (2010) inovátor potřebuje nejen tvořivost, ale i schopnost dotáhnout věci do konce - aby přetvořil dobrý nápad do úspěšné realizace, tím se liší od běžného manažera. Podle Mikuláščíka (2010) by měl být schopen empatie, aby byl schopen pochopit, jak se lidé v době změn cítí a jak je přijímají. Musí být schopen své zaměstnance nadchnout pro svou vizi lepších výsledků, které díky změnám přijdou a vést je ve víře, že to co dělají je správné. Jarmai (2019) to vysvětluje jako schopnost, kdy inovátor kombinací tvořivosti a zkušenosti může „vidět za obzor“, umět předvídat, hledat a najít podstatu věcí, pochopit nynější i budoucí potřeby. Podle Mikuláščíka (2010) si musí takový manažer v první řadě uvědomit, jakou cestou by měla změna, kterou chce ve firmě uplatnit, směřovat, aby byla úspěšná. Každý manažer si může vytvořit vlastní model změny, tak, aby mu on sám rozuměl. Inovátorský manažer by se neměl bát změn a strach ze změn by měl potlačovat i u svých zaměstnanců. Měl by s nimi komunikovat, dělit se o představy, překonávat odpor ke změnám u všech pracovníků týmu. Zapojovat zaměstnance do plánování a realizace, být připraven i k určitým kompromisům. Jeho pracovníci by měli být důkladně informováni o všem, co se inovační změny týče, proč se vyžaduje, jaké jsou její přínosy pro firmu a v konečném důsledku i jich samotných.

Podle Mikuláščíka (2015) je úspěšným manažerem změn ten manažer, který disponuje vlastnostmi jako odvaha, energie, iniciativa, odbornost a tvořivost. Nároky na manažery shrnuje do šesti skupin požadavků:

- orientace na úspěch, zaměřená na úspěch při vedení lidí. Za základní předpoklady na úspěch považují pozitivní myšlení, kreativitu a schopnost realizovat nové,
- orientace na zákazníky, úspěšný manažer se orientuje na prodejní marketing a na zákazníka a jeho spokojenost,
- inteligence, spočívá v úspěšném řešení problémů, správném přijímání závěrů, schopnosti hodnotit sociální vztahy, komunikovat se spolupracovníky různého vzdělání a původu a mít kladný vztah k spolupracovníkům,

- zeměpisná pružnost, spočívá v mobilitě manažera při rozšiřování zahraničních vztahů,
- vztah k veřejnosti a etika managementu.

Výběr relevantních vlastností inovátorského manažera v mnohém závisí na konkrétní osobnosti, zkušenostech, znalostech, motivaci, temperamentu a charakterových vlastnostech osobnosti. Závisí v neposlední řadě i na situačních podmínkách, v nichž se konkrétní organizace nachází a na obsahu a charakteru vykonávané práce.

1.5 Význam tvořivosti a inovace v práci manažera

Podle Mikuláščíka (2015) by měl manažer, který se rozhodl iniciovat tvůrčí myšlení na pracovišti, umět rozpoznat kreativní lidi a odhadnout jejich potenciál. Autor ve svém díle dále dodává, že úspěšný manažer musí pro naplnění svých cílů v práci značnou část své pozornosti v práci zaměřit na výběr lidí, se kterými se rozhodne spolupracovat. Od novodobého manažera se neočekává, že bude tvůrcem převratných věcí, ale že bude vytvářet podmínky pro tvořivost týmu, který vede. Podle Kloudové (2010) svou tvořivost dále může manažer využít i na efektivní využití svého času, zdokonalení přitažlivosti produktů pro zákazníky, zkvalitnění motivace zaměstnanců firmy, zaměření na potřeby a požadavky zákazníků, snížení nákladů přes efektivnější výrobní postupy, objevení nových a výnosných příležitostí na trhu s komoditami, pořízení odborného personálu. Tomu ve velké míře přispívá i jeho pracovní prostředí. I podle Jarmaje (2019) je podmínkou využití tvořivosti v práci manažera existence tvůrčího prostředí, které sestává:

- ze strategického rozhodnutí managementu o orientaci na tvořivost (iniciování, řízení, podpora, odměny),
- ze zajištění zdrojů pro tvůrčí činnost zejména dostatečné kapacity pro vlastní výzkum a vývoj, informační zabezpečení řešení, prevence tvůrčích pracovníků ve struktuře pracovníků firmy, osvojení technik a metod tvořivosti prostřednictvím vzdělávání a tréninku
- z organizačních forem, jako je organizace tvůrčích skupin, substruktury pro přípravu nových výrobků a služeb
- z podpůrných opatření v informačním, motivačním a hodnotícím systému.

Tvořivost manažera se ve velké míře projevuje i při řešení problémů:

- v managementu je třeba nepřetržitě pozorovat, monitorovat prostředí (technologie, hospodářství, politiku, společnost) a rozpoznávat všechny změny, které jsou pro podnik důležité. Tvořivost spočívá v objevování a spojování informací v takovém možném seskupení nebo modelech, které budou mít vliv na podmínky podniku. Důležitý je právě nový model, nový postup, přičemž do něj mohou být zabudovány již známé, nikoliv nové informace
- vyvíjet nové myšlenky v souvislosti s prodejem a trhem znamená nejen reaktivní řízení, ale i proaktivní řízení, tedy výrobky a služby na trh přinášet. Může to znamenat například koncept nové marketingové a prodejní strategie, může to ale také znamenat nové myšlenky jak přesvědčit zákazníka
- k tomu, aby nové myšlenky přinesly výsledný efekt, patří i postup, jak myšlenky prodat, implementovat či realizovat. Jak vytvářet prostředí pro prosazování změn, jak budou jednotlivé prvky změny spolu souviset. Při prosazování změn se očekává nejen dobrá analýza, ale očekávají se i bariéry. Jejich překonávání vyžaduje nové nápady (Morris, 2014).

Podle Mikuláščíka (2015) dostává tvořivost manažera význam, pokud takový manažer dokáže využít tuto tvořivost v praxi. To znamená, že takový manažer by se neměl bát tvorby nových nápadů i s určitou mírou riskování. Manažer, který od svých spolupracovníků vyžaduje poslušnost, není příliš nakloněn vůči riziku. Avšak podle Jarmaje (2019) jde riziko ruku v ruce s tvořivostí. Zároveň by takový tvořivý manažer měl být stále v kontaktu se svými spolupracovníky, i když pro to nemá vždy konkrétní důvod. Do jisté míry by měl umět udržovat ve svém týmu pozitivní náladu - dbát na pozitivní pracovní prostředí, umět správně motivovat svůj tým i sám sebe.

Jde především o schopnost objevit tvořivost v sobě i v druhých. Mnoho firem si myslí, že podstatou jejich úspěchu z ekonomického hlediska je správná finanční analýza a z technického potom dobré technické vybavení. Podstata úspěchu však závisí na tom, jak umí firma pracovat s lidmi, organizovat je a komunikovat s nimi.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 PRŮZKUMNÁ ČÁST

Současná doba klade vysoké nároky na manažery, ale i ostatní zaměstnance, nutí je přemýšlet, jak co nejlépe optimalizovat podnikové procesy. Zlepšování či optimalizace ve výrobních procesech naráží na koncové mantinely, a proto je nutné hledat potenciál pro zvyšování výkonnosti podnikových procesů i v jiných podnikových sférách, a kreativita zaměstnanců firem a zaváděné inovace jsou k tomu ideálním prostorem, nakolik svými výstupy ovlivňují budoucnost firmy jak z pohledu zákazníka, tak i vlastníků firmy. Každá firma se snaží nezaostávat za konkurencí, neskončit na vedlejší koleji a jen nepřihlížet, jak se ostatním daří. Všichni vědí, že nové nápady na ně nebudou jen tak čekat, ale že je třeba být aktivní a předběhnout konkurenci. Na trhu přežijí a budou úspěšné firmy nejen díky vývoji nových produktů a služeb, ale také díky hledání způsobů k prosazení nových idejí. Kreativitu je nutné vnímat jako významný zdroj jejich dalšího rozvoje. Manažerská kreativita má v dnešní době jako jeden ze zdrojů podnikových inovací mnohem důležitější význam, než tomu bývalo v minulosti. Je právem pokládána jako jeden ze zdrojů 21. století.

Pokud se má přicházet s novými nápady a myšlenkami, musí se rozvíjet kreativní potenciál. Ve firmách, v nichž jsou nápady i jejich produktem, se při výběru nových pracovníků klade stále větší důraz na kreativitu uchazeče. Stává se důležitou vlastností nejen běžných pracovníků, ale hlavně manažerů. Zkušenosti z mnoha firem a výsledky empirických vědeckých studií poukazují na fakt, že malé firmy jsou výrazně inovativnější než velké a zároveň jsou podstatně flexibilnější v otázce rychlosti procesních inovací. Mnoho inovovaných produktů mělo a má svůj původ právě v malých firmách. Přímo to souvisí s podnikatelským duchem pracovníků malých firem, které si uvědomují, že kreativita pracovníků je klíčem k úspěšným inovacím. Přínosy z inovace na jednoho pracovníka (příp. z jedné procesní inovace) jsou v malých firmách několikanásobně vyšší, než je tomu u velkých firem.

2.1 Cíle průzkumu a hypotézy

Důvodů, proč se firmy snaží uplatňovat kreativitu a inovace v manažerské práci, je několik. Jedním z nich je potřeba udržet si, popř. zlepšit své postavení na trhu a nepodlehout zvyšujícímu se tlaku konkurence. V každém průzkumu je důležité dodržovat určité kroky:

1. Identifikace cílů průzkumu a stanovení hypotéz
2. Vymezení plánu a metodiky průzkumu
3. Realizace průzkumu za pomoci stanovené adekvátní metodiky
4. Interpretace a vyhodnocení výsledků

Hlavním cílem této práce je navrhnout doporučení českým podnikům za účelem lepšího využití a rozvoje tvůrčího a inovačního potenciálu zaměstnanců. Na to, aby mohla být navržena konkrétní doporučení, je třeba zjistit, jak je ve firmách uplatňována kreativita v práci manažera a jak jsou implementovány inovace do práce manažera. Zároveň je nutné vědět, jaké oblasti a faktory ovlivňují kreativitu v práci manažerů nejvíce a jak ji samotní manažeři pocítují a vnímají při zavádění inovací.

Průzkum se realizuje také s cílem zjistit, jaké oblasti ovlivňují kreativitu manažerů nejvíce a jak ji samotní manažeři pocítují a vnímají.

V souvislosti se získanými teoretickými poznatky můžeme stanovit následující hypotézy:

- 1) Většina zaměstnanců na manažerské pozici, starší 40 let, si nemyslí, že by byli vedeni a motivováni ke kreativnímu myšlení a řešení úloh od své firmy
- 2) Většina respondentů ve věku 21 - 40 let si myslí, že práce v týmech je více motivuje vymyslet něco nového, považují to za zdravou rivalitu mezi kolegy
- 3) Většina manažerů uplatňuje ve své samostatné práci osvědčené, zaběhnuté postupy ve firmě, nedává prostor novým nápadům
- 4) Manažeři malých firem jsou kreativnější a inovativnější ve své práci než manažeři středně velkých a velkých firem
- 5) Nejčastějším motivačním prostředkem pro zapojení kreativity je pro většinu manažerů finanční motivace

2.2 Volba výzkumné strategie a výzkumných metod

Pro dosažení cíle bude použita strategie kvantitativního průzkumu. Kvantitativní přístup předpokládá, že fenomény sociálního světa (různé jeho aspekty, objekty, procesy), které jsou předmětem zkoumání, jsou svým způsobem měřitelné nebo alespoň nějak tříditelné. Informace o nich jsou získávány v určité kvantifikovatelné a v co nejvíce formálně srovnatelné podobě. Pak se analyzují statistickými metodami se záměrem ověřit platnost

představ o výskytu určitých charakteristik zkoumaných fenoménů, případně o jejich vzájemných vztazích těchto charakteristik. Kvantitativní průzkum je rozdělen do dvou částí. V první části se jedná o vyvrácení nebo potvrzení stanovených hypotéz s grafickým znázorněním a statistickými výpočty, jedná se o to, zda je prostředí respondentů kreativní a zda umí stimulovat svou tvůrčí mysl a implementovat inovace do své práce. Druhá část představuje stanovení nejdůležitějších faktorů, které kreativní prostředí v práci manažerů ovlivňují.

2.3 Použitá metoda zjišťování údajů

Jako základní metodu je pro tento průzkum stanovena kvantitativní metoda průzkumu dotazník, který byl podán zaměstnancům vybraných společností. Dotazování se uskutečňuje na základě systematicky uspořádaných otázek. Důvodem výběru metody je její ekonomičnost, rychlost a skutečnost, že respondentovi poskytuje dostatek času na rozmyšlenou si odpověď.

Jedná se o papírovou formu, kde každý respondent zaznamenal své odpovědi, které jsou vyhodnoceny pomocí statistických a matematických metod. Dotazník obsahuje 20 uzavřených otázek, na které bylo třeba odpovědět na škále: ano, ne, nevím.

Dotazníkové otázky jsou orientovány k ověření, respektive vyvrácení sestavených hypotéz a splnění stanovených cílů průzkumu.

2.4 Vzorek respondentů

Kvantitativní formou výzkumu se zjišťuje, jak je uplatňována kreativita v práci manažera a jak jsou implementovány inovace do práce manažera, zároveň se určuje, jaké oblasti a faktory ovlivňují kreativitu v práci manažerů nejvíce a jak ji samotní manažeři pocítují a vnímají při zavádění inovací.

Věkové rozdělení respondentů je: 21-30 let, 31-39 let a 40 a více let.

Průzkumu se účastnilo celkem 160 manažerů z malých, středních a velkých firem. Průzkum je realizován ve firmách s následujícím zaměřením: výroba, zemědělství, finance, služby, potravinářství, farmaceutika, doprava, cestovní ruch a jiné, u manažerů pracujících ve středním a vrcholovém managementu, manažerů malých podniků do 49 zaměstnanců a manažerů středních podniků do 249 zaměstnanců, jakož i manažerů velkých podniků nad 250 zaměstnanců. Údaje potřebné k průzkumu je náročné získat, protože informace o

způsobech podpory kreativity a zavádění inovací jsou velmi citlivé a mnohé firmy je vnímají jako své know-how. Osloveno bylo několik firem z různých oblastí působení.

Respondenty byli zaměstnanci z provozního managementu (52), středního managementu (61) a vrcholového managementu (47). Z toho je 107 mužů (67 %) a 53 žen (33 %). Věk respondentů se pohybuje od 21 let do 40 a více let. Charakteristiky výzkumného souboru podle vybraných demografických ukazatelů jsou uvedeny v tabulkách níže. Administrace dotazníků se realizuje kombinovaným způsobem: přímým kontaktem a prostřednictvím mailové komunikace. Průzkum byl realizován v termínu od 1.7. 2021 do 31. 7. 2021.

Tabulka 1 pohlaví respondentů

pohlaví	počet	procentní zastoupení
muži	107	67%
ženy	53	33%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 věk respondentů

věk	počet	procentní zastoupení
21-30 let	46	29%
31-40 let	67	42%
41-více let	47	29%

Zdroj: vlastní zpracování

2.5 Interpretace výsledků

V empirické části se kvantitativním šetřením zjišťuje, jak je uplatňována kreativita v práci manažera a jak jsou implementovány inovace do práce manažera, zároveň se určuje, jaké oblasti a faktory ovlivňují kreativitu v práci manažerů nejvíce a jak ji samotní manažeři pocítují a vnímají při zavádění inovací.

Při vyhodnocování jsou kvůli přehlednosti zařazovány odpovědi do kategorií a subkategorií. Počet respondentů, jakož i procentuální vyjádření, vždy nekoresponduje s počtem respondentů celkově, jelikož se neuvádí možnost „nevím“.

2.5.1 Kreativita

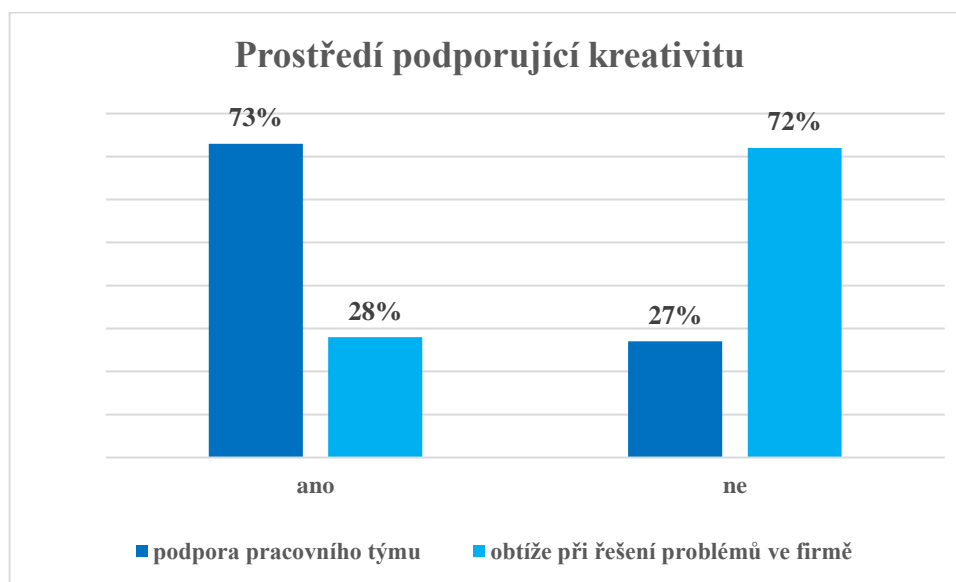
První sledovanou kategorií je kreativita. Jde o předpoklad zavádění inovací ve firmě a řešení problémů při jejich zavádění. K tomu, aby mohly být tyto inovace ve firmě realizovány a problémy řešeny, je důležité, aby manažeři disponovali dostatečným kreativním myšlením a měli pro něj vyčleněn dostatečný prostor. Při tvorbě námětů inovací i při formulaci alternativ na řešení problému je úkolem manažera najít soubor námětů, který bude kvantitativně (počtem námětů) i kvalitativní (originalitou, inovačním nábojem myšlenek) bohatý. K tomu podle Mikuláščík (2015) musí mít tyto pracovníci (manažeři) dostatečnou podporu ze strany firmy a musí být respektován určitý prostor pro riskování.

Podskupina 1: Prostředí podporující kreativitu.

Podskupina 2: Kreativita v práci manažera.

Podskupina 3: Překážky v uplatňování kreativity v práci manažera.

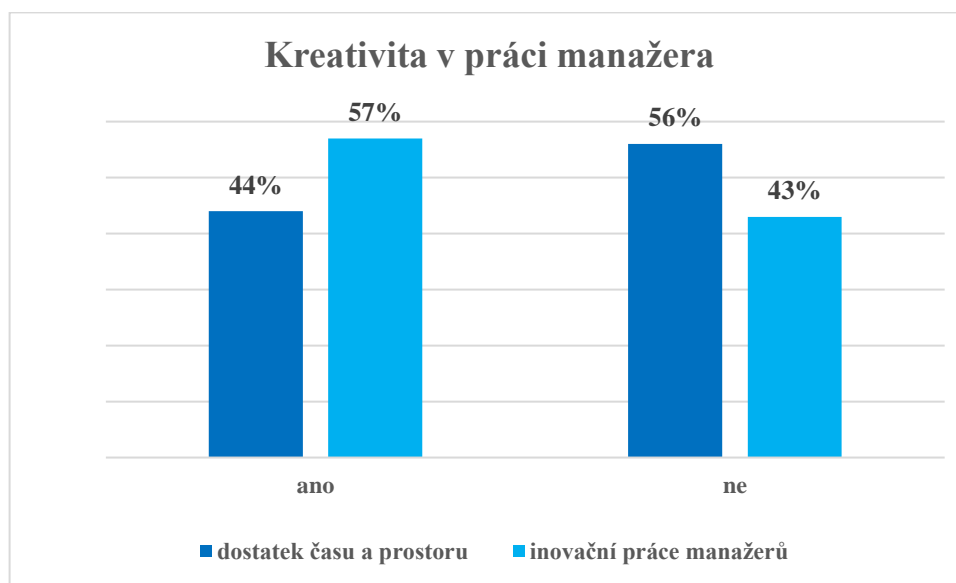
V první podskupině, viz graf č. 1, se zjišťuje, zda mají manažeři přijatelné prostředí podporující jejich kreativitu. Nikdo nemůže produkovat nové myšlenky a tvůrčím způsobem řešit problémy, pokud pracuje v nepohodlném prostředí. Součástí prostředí a zároveň i podpurným činitelem je i pracovní tým, se kterým manažeři pracují.



Obrázek 1 Prostředí podporující kreativitu

Zdroj: vlastní zpracování

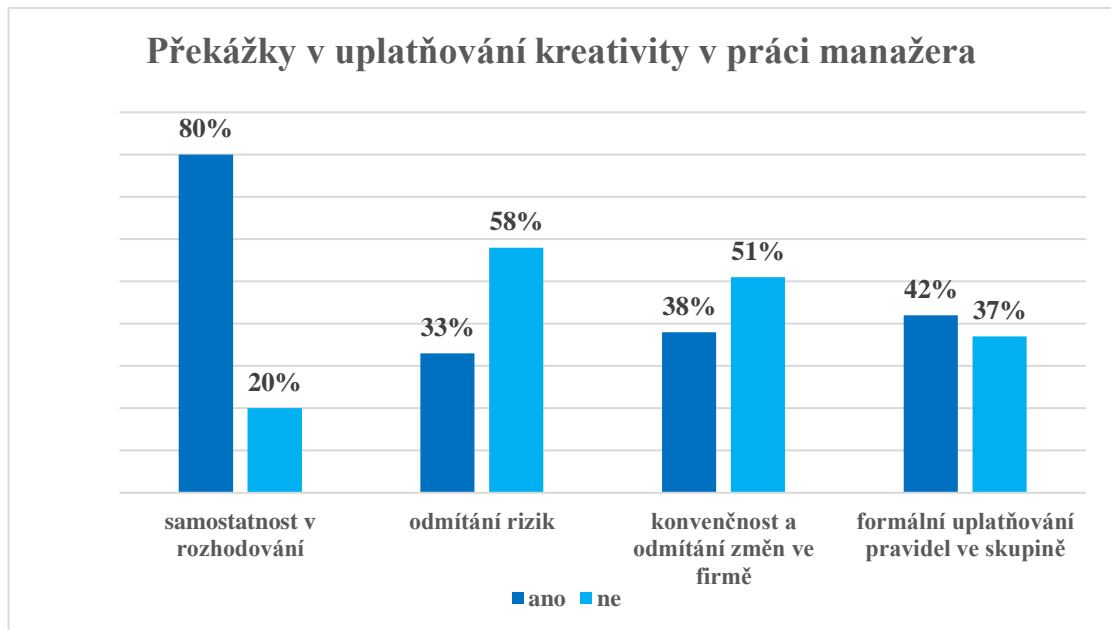
Až 73 % respondentů udává, že skupina, se kterou pracuje, jim umožňuje uvolnit tvůrčí energii myšlenek. Stejně jako mnoho manažerů oceňuje týmovou spolupráci v tvůrčím řešení úkolů, které jim jako týmu jsou přiděleny, až 72 % respondentů uvádí, že pokud firmě, jako celku, vznikne nějaký problém, není pro ně těžké nacházet účinná řešení. Čili můžeme konstatovat, že tak, jak v malé skupině manažeři umí kreativní uplatnit, prostředí jim to umožňuje, i při řešení větších úkolů cítí v prostředí firmy dostatečnou podporu svého kreativního myšlení.



Obrázek 2 Kreativita v práci manažera

Zdroj: vlastní zpracování

V podskupině 2 se prokazuje, že až 57 % respondentů vnímá, že nemá dostatek času a prostoru pro rozvoj svého kreativního a inovativního myšlení. Proto není překvapující, že až 43 % dotázaných uvádí, že jejich práci nelze označit jako inovační práci.



Obrázek 3 Překážky v uplatňování kreativity v práci manažera

Zdroj: vlastní zpracování

Možné příčiny těchto skutečností lze vidět v překážkách kreativního myšlení, na které se zaměřujeme obrázek č. 3. Jednou z takových bariér může být trvání firmy na formálním využívání pravidel, bez zapojení kreativity - až 42 % dotázaných potvrzuje, že ve skupině, ve které pracují, je více podporováno formální využívání pravidel. Navzdory těmto pravidlům ve skupinách, 51 % respondentů odmítá tvrzení, že v organizaci převládají pouze formální postupy a konvenčnost a že vedení neuskutečňuje mnoho změn. Stejně většina respondentů (58 %) odpovídá záporně na otázku, zda firma odmítá jakákoli rizika. Až 80 % manažerů se shoduje v názoru, že oni i jejich zaměstnanci se mohou sami rozhodnout, jak na zadané roli budou pracovat, což je podle Mikuláščíka (2015) jednou z důležitých podmínek prostředí působících na tvůrčí aktivitu. Podle něj tvořivost ve firmě je podporována, když samotní manažeři a jejich týmy mají relativně vysokou míru samostatnosti v postupech v práci a když chápou smysl své práce a mají radost ze své práce. Z toho logicky vyplývá, že pro větší část respondentů jsou zadané úkoly určitou výzvou, kdy se mohou naplno ve své kreativě projevit.

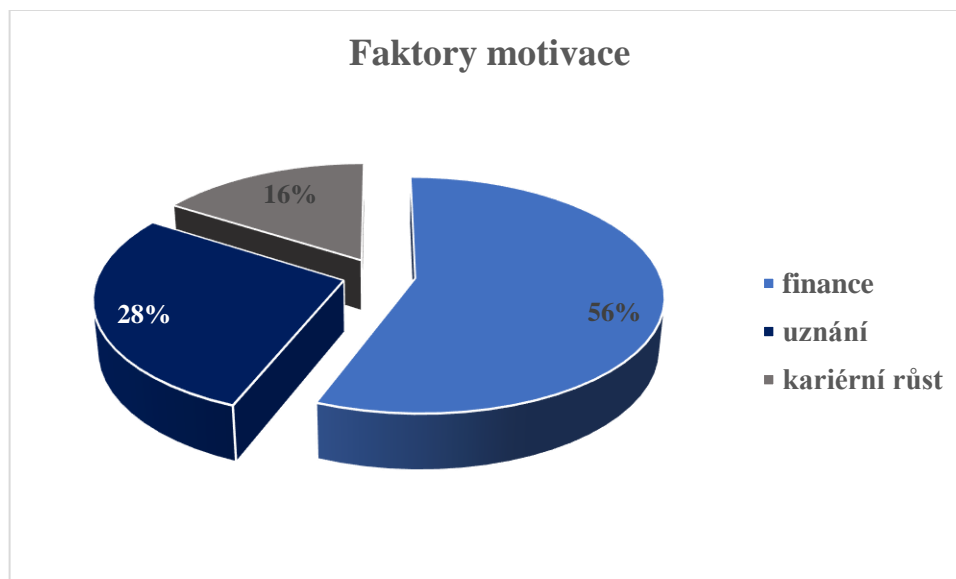
2.5.2 Motivace

Druhou kategorií, na kterou se práce zaměřuje, je motivace ke kreativitě a inovacím v práci manažera, jelikož podle Mikuláščíka (2015) mají někteří lidé všechny možné předpoklady pro to, aby byly tvořiví, ale protože jim chybí motivace, je jejich tvořivost utlumena. Informace jsou v této kategorii pro snadnější vyhodnocení opět rozděleny do podskupin, a to:

Podskupina 1: Faktory, které manažery motivují využívat kreativitu v práci a inovovat.

Podskupina 2: Motivace, jako nástroj pro rozvoj kreativity a inovací v práci manažerů.

Ve vzorku 160 respondentů uvádí 56 % manažerů, že nejčastějším faktorem, který je motivuje k lepším výkonům v práci, tedy i ke kreativitě, jsou finance. Ty jsou považovány za jeden z nejúčinnějších nástrojů pracovní motivace v praxi, nicméně podle Hospodářové (2008) nejsou finance dostačující k tvořivosti vzhledem k tomu, že nedostatkem tohoto druhu motivace je, že působí krátkodobě a že jeho efekt se projeví pouze v případě, že jde o větší objem peněz.



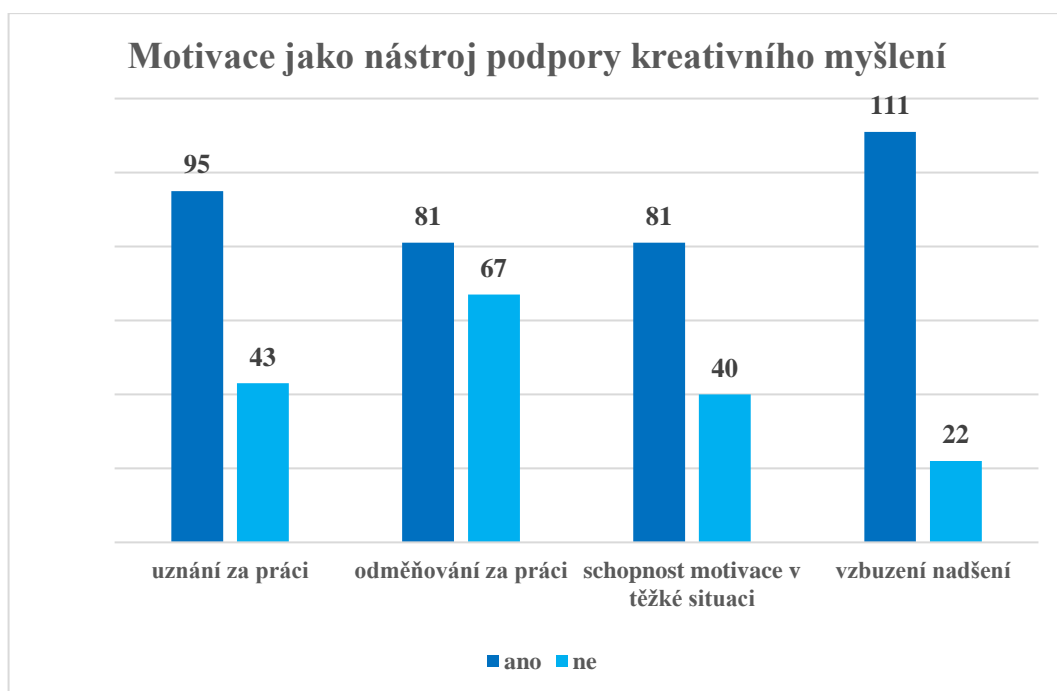
Obrázek 4 Faktory motivace

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitá je kombinace faktorů motivace, jednak finanční odměna, která uspokojí potřebu a jednak pocit, aby člověk očekával vlastní uspokojení z vyřešení problému, uznání, bez nutnosti finanční odměny. Podle Mikuláščíka (2015) je nejúčinnějším motivačním zdrojem tvůrčí práce právě něco se dozvědět, něco vytvořit, čili tento druh motivace se podle něj v praxi odlišuje od klasického modelu motivace, který lze chápat jako model nedostatku.

Druhou výraznou skupinu tvoří respondenti, kteří považují za nejvýznamnější faktor motivace k využívání kreativity uznání - 28 %, a kariérní růst - 16 % respondentů. Podle Gollera (2017) jsou pro stimulaci k tvořivosti zapotřebí oba druhy motivace vzájemně vhodně zkombinovány.

Druhá subsekce je zaměřena na samotnou motivaci jako nástroj podporující rozvoj kreativity a inovací v práci manažerů. V průzkumném vzorku je pozornost zaměřena především na to zjistit, zda samotné firmy podporují manažery v uplatňování kreativity a inovací v jejich práci, zda manažeři cítí ze strany firem podporu při řešení problémů nebo v rámci zadaných úkolů a zda využívají svou tvořivost, nebo zavádějí nové způsoby pracovních postupů při těchto pracovních činnostech.



Obrázek 5 Motivace jako nástroj podpory kreativního myšlení

Zdroj: vlastní zpracování

V této souvislosti respondenti uvádějí, že při řešení úloh nebo problémů originálním způsobem cítí ze strany firmy uznání (60%), jsou za tvůrčí nápady odměňováni (51 %). Čili firmy chápou, že pokud chtějí být na trhu konkurenceschopné, musí hodně investovat právě do lidí, kteří umí využívat při vedení lidí svou tvořivost a inovativním způsobem realizovat své pracovní aktivity. V praxi se totiž jednoznačně potvrzuje, že jen manažer, který je sám přiměřeně motivován, dokáže přiměřeně motivovat a motivačně vést své podřízené a naopak, demotivovaný manažer ztrácí zároveň schopnost motivovat a motivačně vést lidi v pracovním procesu. To, že firmám záleží na tom účelně motivovat a mít motivované své manažery při využívání kreativity a zavádění změn, potvrzuje až 50 % manažerů, kteří na otázku, zda dokáží své lidi a sebe motivovat i ve velmi těžké situaci, odpovídají kladně. Zároveň mají pocit, že dokáží u svých zaměstnanců i u sebe vzbudit nadšení při řešení úkolu, který jim je ze strany firmy přidělen.

2.5.3 Interpretace výsledků ve vztahu k hypotézám

V souvislosti se stimulací kreativního myšlení a podporou kreativity u manažerů předpokládáme, že zaměstnanci v manažerské pozici starší než 40 let si nemyslí, že by byli vedeni a stimulováni ke kreativnímu myšlení a řešení úloh od své firmy. Hypotéza je ověřena otázkami 14, 15, 16, ve kterých respondenti odpovídají na to, zda jsou povzbuzováni v kreativním řešení úloh a cítí uznání za své nápady a zda jsou za své kreativní myšlenky odměňováni. Z odpovědí respondentů jednoznačně vyplývá, že se cítí dostatečně uznávání za svou kreativitu, přičemž až 60 % uvedlo, že jsou ve firmě podporováni ve svých originálních nápadech. Ačkoli většina dotazovaných vnímá podporu okolí, až 64 % z nich uvádí, že za tvůrčí myšlenky nejsou odměňováni. Jelikož se v dotazníku podrobně nezkoumá forma těchto nedostatečných odměn, lze se domnívat, že jde především o finanční odměny. Jelikož většina respondentů v souvislosti se stimulací uvádí, že pobídky jako podpora cítí uznání jsou ze strany firmy pro citelné a stimul související s financemi zase není výrazný, hypotéza č. 1 se jednoznačně nepotvrdila.

Jelikož respondenti ve věku od 21 do 40 let jsou flexibilnější a mají větší schopnost pracovat v týmu a přizpůsobit se v porovnání s vyššími věkovými kategoriemi, předpokládáme, že práce v týmech je více motivuje vymyslet něco nového, považují to za zdravou rivalitu mezi kolegy. Tato skutečnost je zkoumána otázkami 6, 7, 11, 12. Výsledky prokazují jednoznačné potvrzení hypotézy, nakořik respondenti uvádějí, že dokáží uvolnit tvůrčí energii a předkládat své tvůrčí nápady, které jsou zároveň dostatečné pro jejich motivování a nadšení při řešení a plnění úkolů. Většina manažerů zároveň potvrzuje, že dokáže v sobě i ve svých

zaměstnancích vzbudit dostatečné nadšení při řešení úkolů, které jsou jim svěřeny. Předpoklad o schopnostech manažerů v této věkové kategorii se tedy potvrdil.

Při hledání základních motivačních prostředků k lepším výkonům se zjišťovalo, zda nejvyšší motivací ke kreativě u manažerů je zvyšující se finanční odměna. Vycházející z Maslowovy teorie hierarchie potřeb lze tento motivační prostředek zařadit k potřebě uznání a ocenění, ale zároveň tento motivační prostředek můžeme považovat i za nástroj k uspokojování ostatních potřeb z této hierarchie, fyziologických potřeb nevyjímaje. Z průzkumu je skutečně zřejmé, že až polovinu dotázaných (56 %) motivuje k lepším výkonům právě finanční ohodnocení. Druhou výraznou skupinu (43 %) tvoří lidé, kteří řadí mezi jejich pobídky k lepším výkonům kromě mzdových podmínek i sociálně psychologické faktory, z nichž zkoumáme potřebu uznání a kariérního růstu. Na základě těchto faktů lze konstatovat, že se stanovená hypotéza potvrdila.

Tabulka 3 Model Maslowova hierarchie potřeb transformována na formy motivace ke kreativě

Maslowova hierarchie potřeb	Formy motivace ke kreativě	procentní zastoupení	Podrobnější rozlišení typů motivace	Procentuální zastoupení
Fyziologické potřeby	Možnost vyššího výdělku, odměny za kreativní nápad, hmotné dary s cílem uspokojovat fyziologické potřeby	56,90%	Finance	
Potřeba jistoty a bezpečí	Důraz na jistoty, stabilitu v podniku při zavádění změn v podniku	84,40%	uznání	27,50%
Sociální potřeby	Důraz na zaměstnance, jako člena týmu, vytvoření podmínek pro uvolnění tvůrčí energie		finance	55,60%
Potřeba ocenění a uznání	Pocit osobní dovednosti, potřeba uznání od ostatních v týmu, povzbuzování při kreativních nápadech		hmotné dary	1,30%
Potřeba seberealizace	Potřeba kariérního růstu	15,60%	kariérní růst	15,60%

Zdroj: vlastní zpracování

2.6 Diskuse výsledků

Úvodem této podkapitoly je shrnutí účel práce a dále jsou diskutovány výsledky průzkumu v kontextu teoretických poznatků.

V práci je hlavním cílem navržení doporučení českým podnikům za účelem lepšího využití a rozvoje tvůrčího a inovačního potenciálu svých zaměstnanců. Na to, abychom mohli navrhnout doporučení, je třeba zjistit, jak je ve firmách uplatňována kreativita v práci manažera a jak jsou implementovány inovace do práce manažera a zároveň určit, jaké oblasti a faktory ovlivňují kreativitu v práci manažerů nejvíce a jak ji samotní manažeři cítí a vnímají při zavádění inovací.

Vycházejí z výsledků průzkumu i z nastudované literatury, pro přehlednější vyhodnocení lze vyhotovit dvě hlavní kategorie a k nim příslušející podkategorie. První kategorií je kreativita. Podle Gollera (2017) je kreativita po vodě, potravinách, ropě, medikamentech a zbraních strategickou surovinou této doby a nadcházející desetiletí přežijí pouze ti, kteří dokáží být tvořiví.

Jak uvádí literatura, kreativní uvažování podporuje prostředí, ve kterém manažeři pracují. Pope (2005) tvrdí, že organizační klima nebo atmosféra je atributem organizace, něco, co existuje uvnitř organizace jako sociálně-psychologická skutečnost. Jedná se o fenomén patřící organizaci, ne jedincům nebo profesím.

Konceptem organizační atmosféry se zabývá dotazník CCQ (Creative Climate Questionnaire). 50 položek v dotazníku pokrývá 10 dimenzí (svoboda, výzva, podpora myšlenek, důvěra, dynamismus, hravost a humornost, podstupování rizika, diskuse, konflikty, čas ve vztahu k myšlenkám), které autoři považují za rozhodující pro tvorbu inovativního klimatu v organizacích.

Průzkum v této práci potvrzuje, že prostředí působí jako podpůrný činitel při kreativitě. Je více než žádoucí, aby i samotný manažer byl dostatečně kreativní, aby uměl namotivovat ostatní. V tom mu může být nápomocné právě prostředí, ve kterém pracuje a které si volíme, jako první podskupinu v kategorii kreativita. Součástí prostředí a zároveň důležitým faktorem podpory je i pracovní tým, se kterým manažeři pracují. Jak tvrdí Shalley (2015), vytváření inovativního prostředí je v současnosti hlavní hodnotou většiny firem ve světě a cílem by mělo být motivovat zaměstnance k tomu, aby přinášeli do společnosti vlastní hodnoty, ptát se jich, co by změnili a jak by firmu posunuli dopředu, protože jejich nápady jsou podstatným přínosem v tomto procesu.

V průzkumu se nicméně potvrzuje, že většina respondentů vnímá jako problém nedostatek času a prostoru pro rozvoj svého kreativního a inovativního myšlení. Proto není překvapující, že až 43 % respondentů uvádí, že jejich práci nelze označit jako inovační práci. Pokud jejich pracovní povinnosti přesahují časové možnosti, nezbývá jim prostor na inovace, změny a nové nápady a jediná možnost je při řešení problémů využívat již zaběhnuté postupy a možnosti.

Možné příčiny těchto skutečností však lze vidět i v překážkách kreativního myšlení, na které se zaměřuje další podskupina. Z průzkumu vyplývá, že největší bariéru vidí manažeři v tom, že jejich firmy trvají na formálním využívání pravidel, bez možného zapojení kreativity, což potvrdilo až 42 % respondentů, kteří uvádějí možnost, že ve skupině, ve které pracují, je podporováno více formální využívání pravidel. Hlavní problém nejspíše tkví ve „strohosti“ českých firem. Nedokáží se přetransformovat na „ležernější“ systém práce. Neumí natolik důvěřovat svým zaměstnancům, chtějí je mít pod drobnohledem, ve kterém vidí záruku splnění svých úkolů a cílů. Nicméně, podle Morrise (2014), má-li být práce tvůrčí, musí bavit. Podle něj přichází období, ve kterém se práce nebude dělat jen v práci. Ačkoli to období je tu už dnes, ledaže zatím si ho většina firem nechce přiznat. Stále více zaměstnanců si však práci nosí domů, kde po večerech, v pohodovém prostředí, v domácí atmosféře, na místě, které je uklidňuje i inspiruje, dělají to, co v práci. Současně tomu „napomohla“ probíhající pandemická krize, kdy mnoho firem nemělo jinou možnost, než nařídít svým pracovníkům tzv. home office. Za výhody práce z domu můžeme považovat výraznou redukci času na docházku do práce, snížení nákladů souvisejících se zaměstnáním (na cestování, oblečení), poskytnutí lepšího, produktivnějšího a kreativnějšího pracovního prostředí, zvýšení možnosti organizovat si pracovní a soukromé povinnosti, zlepšení kvality života, zdraví, zaměstnavatelům nabízí možnost získat a udržet si kvalifikované pracovníky, redukuje absentérství či pracovní neschopnost.

Další kategorií, na kterou se v rámci průzkumu zaměřujeme, je motivace. Podle Gollera (2017) představuje motivace jeden ze základních předpokladů úspěšnosti a efektivní výkonnosti v pracovním procesu a projevuje se jako energetická stránka chování, která vede k aktivaci a ke změně. V průzkumu je tato kategorie rozdělena na dvě subkategorie. První subkategorií jsou faktory, které motivují manažery využívat kreativitu v práci a inovovat. Jak uvádí Werner (2017), nejjednodušším způsobem, jak zjistit, co lidi motivuje, je zeptat se jich na to. Zjištění individuálních či skupinových faktorů motivace by se mělo stát základem systému motivace a odměňování zaměstnanců.

Podle zjištění z průzkumu, nejvýraznějším faktorem, který motivuje lidi k vyšším výkonům, jsou finance. Potvrdila to více než většina dotazovaných respondentů. Důvod takových odpovědí lze vidět především v neustále se zvyšujících nárocích současné doby, kdy si za běžný standard, jako bydlení, auto či vzdělání lidé rádi připlatí. Zároveň, jelikož zkoumáme jen jednu část České republiky, nemůžeme tvrdit, že podobná situace je na celém území.

Jak píše Stewart (2017), někdo je dostatečně motivován ze svého nitra, jiní potřebují motivaci ve formě vnějších podnětů.

Druhá výrazná skupina manažerů jsou zaměstnanci, kteří disponují výraznou potřebou úspěšnosti, kteří aktivně usilují o to jednat v určitém směru a prožívají uspokojení pouze tehdy, pokud dosáhnou vytčeného cíle, přičemž vnější stimuly, jako mzda nebo odměna pro ně nemají podstatný vliv na sílu vynaloženého úsilí a vystupují spíše jako sekundární motivační faktory.

I v uskutečněném průzkumu se prokazuje, že po financích, je druhým výrazným motivačním faktorem uznání a kariérní růst. Jelikož se v průzkumu podrobně nezkoumá, co konkrétně motivuje který typ manažera, dá se předpokládat, že tuto druhou výraznou skupinu tvoří především vrcholoví manažeři, pro které je finanční motivace, v mnoha případech, právě sekundárním faktorem. Dá se tedy usoudit, že pokud si firma chce své nejlepší lidi udržet, potřebuje především efektivní motivační program, který ukáže pracovníkům, že si cení jejich jedinečnosti. To znamená vhodně zkombinovat navzájem tyto dvě výrazné skupiny motivačních faktorů.

Lidé potřebují pokrýt nejen své materiální potřeby, ale skutečná spokojenost (a tedy i loajalita k zaměstnavateli) pochází i z jiných faktorů: pocitu úspěchu, pocitu osobního růstu při pořizování úkolů a pocitu, že si organizace cení přínosu, který pracovník přináší (Stewart, 2017). Proto druhou subkategorií, kterou průzkum vyhodnocuje, je samotná motivace jako nástroj firem podporující rozvoj kreativity a inovací v práci manažerů. Zde se zaměřujeme především na to, zda samotné firmy vyvíjejí aktivity, které by u manažerů vzbuzovaly již zmíněný pocit osobního růstu při realizaci úkolů, pocit, že organizace považuje svého pracovníka za přínos, protože toto jsou investice, které se pak odrážejí na kvalitě poskytovaných služeb a produktech samotných firem a přinášejí jim očekávané zisky.

Podle Popeho (2005) mohou firmy prostřednictvím vhodně volených stimulačních prostředků dosáhnout takové úrovně motivace manažerů, která se pozitivně podepisuje pod kvalitu jejich plánovacích, organizačních, koordinačních, vyhodnocovacích a kontrolních

činností. Dále píše, že je důležité, aby paleta stimulačních prostředků byla natolik široká, aby dokázala uspokojovat různorodé potřeby lidí. Měla by mít za cíl vytváření zdravé soutěživosti uvnitř firmy, nadšení při řešení úkolů, měla by podporovat ambicióznost a tendence k odbornému a osobnímu rozvoji manažerů.

V průzkumu se potvrzuje, že firmy dokáží u manažerů vzbuzovat nadšení, což potvrdily dvě třetiny dotázaných. Zároveň cítí ze strany firem uznání, pokud řeší úkoly a problémy kreativním způsobem, nebo se snaží inovovat zaběhlé postupy a jsou za to dostatečně odměňováni. Tato diferenciacie v různých druzích motivace by měla směřovat k tomu, aby důsledněji plnila zásadu, že firma platí své lidi za výkonnost, ale povyšuje je na základě jejich schopností kreativně řešit zadané úkoly, nápaditě a promptně odstraňovat problémy, zlepšovat, měnit zastaralé postupy a rychle reagovat na měnící se trh.

Například oblast hmotné stimulace by měla být podstatně širší a různorodější, než tomu bylo doposud, protože její zúžení pouze na oblast odměňování nemusí přinášet očekávané efekty. Je třeba hledat i jiné prvky hmotné stimulace. Poskytování firemních automobilů pro zvýšení mobility manažerů a lepší využívání fondu pracovní doby je přiměřeným efektem této stimulační aktivity. Poskytování vysokých firemních půjček s výhodnou sazbou je významným stimulačním prostředkem, který vede k vyšší úrovni stabilizace a identifikace s firmou při řešení bytové otázky, pokud musí manažer vycestovat do jiného regionu či města.

Současnost výrazným způsobem ovlivňuje pracovní nasazení manažerů: prodlužuje se čas, který věnují práci, musí více cestovat, mají méně času na svou rodinu a záliby, jsou častěji než v minulosti vystaveni různým druhům stresu. Proto je vhodné mezi nepřímé hmotné stimuly zařadit i částečné nebo úplné dorovnávání mzdy manažerů během jejich onemocnění.

Skutečné pobídky by měly zohledňovat postavení manažera ve firemní hierarchii - už z vnějších znaků organizační kultury firmy by mělo být i pro náhodného návštěvníka zřejmé, s jakým manažerem které úrovně se setkal. Stejně tak může o statusu vypovídat i to, zda manažer má nebo nemá sekretářku, o mobilním telefonu ani nemluvě. Vysokou kvalitu svých manažerů si firmy zajistí i tím, že umožňují další odborný rozvoj účastí na vzdělávacích akcích, seminářích, výstavách a veletrzích, kde se mohou inspirovat a přinést tak do firmy nové nápady, návrhy na změny ve firemních postupech a pomoci jim tak uspět v konkurenčním boji.

S motivací se spojují i takzvané pobídky, čili podněty, které následně motivaci k činnosti u člověka vyvolají. V této souvislosti se v průzkumu předpokládá, že většina zaměstnanců pracujících na manažerské pozici, kteří jsou starší 40 let, si nemyslí, že by byli stimulováni ke kreativnímu myšlení a řešení úloh od své firmy. Pod pobídkami se rozumí jakýkoliv stimul, ať už finanční odměny, uznání, povzbuzení, či kariérní růst. Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci v manažerských pozicích nad 40 let jsou stimulováni především ve formě uznání, podpory ze strany firmy, ovšem v případě odměňování již tyto pobídky nejsou takové citelné.

U starších manažerů se předpokládá, že vymoženosti moderní doby přijímají hůře, mají menší zájem zvyšovat svou kvalifikaci, protože mohou mít pocit, že vzhledem k mnoha letům praxe se ve své profesi nepotřebují dále vzdělávat. Nebo se kariérně už nemají kam posunout. Proto jejich nejvyšším stimulem, který je nutí kreativně uvažovat, jsou právě finance. I Jarmai (2019) ve své publikaci uvádí, že v jednom z průzkumů věnovaných generaci Y (generace zahrnující ročníky 1979 až 1991) bylo zjištěno, že plat je pro ně až šestá nejdůležitější věc při rozhodování o přijetí pracovní pozice. Představitelé starších generací mohou být tímto docela zaskočeni, neboť pro ně materiální zabezpečení znamená mnohem víc. Starší manažeři mohou být rozčarováni, když se motivace jejich mladších podřízených zvýšením platu mine očekávaným účinkem. Generace Y přikládá mnohem větší důležitost možnosti rozvoje, manažerskému stylu, svobodě a flexibilitě při práci, společným aktivitám s kolegy a nefinančním odměnám. Hledá v práci zábavu - už jim nestačí, že je práce uživí. Nejenže chtějí, aby je práce bavila, ale potřebují, aby je naplňovala, dávala jim lepší smysl. Dá se tedy stručně shrnout, že starší manažeři upřednostňují tradice před výraznými změnami, což lze chápat jako jednu z bariér tvořivosti.

Možnost vzájemného motivování, zdravé rivality mezi sebou, většího prostoru pro inspiraci, to vše poskytuje práce manažera v týmu. Týmová práce představuje novou strategii v podnikání, kterou firmy realizují. Týmy jsou výkonnější, zvyšují míru efektivnosti při řešení problému, a to především proto, že tým dělá riskantnější rozhodnutí. Podle Westa (2021) firmy při sestavování týmů v současnosti více důvěřují mladým manažerům, protože jsou kreativnější a mají více odvážných nápadů. Starší se podle něj někdy příliš brzy vzdávají - už při prvním náznaku problémů. Mladí manažeři jsou více dynamičtí, akční, otevření změnám, ochotni postoupit riziko, nejsou zatíženi předchozími zkušenostmi.

Průzkum se proto zaměřuje na to, jestli si opravdu manažeři ve věku od 21 - 40 let myslí, že práce v týmu je pro ně motivační, energická a zda jsou otevření zdravé rivalitě mezi kolegy. Z průzkumu nám vyplývá, že více než dvě třetiny dotazovaných respondentů si myslí, že jejich tým jim umožňuje uvolnit jejich tvůrčí energii. Jsou akční v předkládání nápadů, kterými se snaží povzbudit i své lidi, aby mysleli v práci při řešení úloh kreativně. Zároveň se potvrdilo, že jsou připraveni i čelit problémům, nevzdávají se bez boje, snaží se tyto problémy řešit až do konce. Jelikož na otázku, zda dokáží své podřízené i sebe motivovat i v zdánlivě neřešitelné situaci, odpověděla větší polovina respondentů, že ano. Dokonce přijímají tyto výzvy s nadšením a stejné nadšení umí vzbudit i u svých podřízených. Předpokládáme, že to může být způsobeno i tím, že v českých firmách převládají heterogenní pracovní týmy, tedy takové, kterým nechybí členové rozdílného věku, pohlaví či vzdělání. Podle Westa (2021) mají v sobě smíšené týmy větší potenciál. Mladý manažer vnáší do týmu dynamiku, sílu, dravost, umí svou motivaci a zanícení přenášet i na starší členy týmu. Zároveň umí ocenit u starších kolegů i to, že nepotřebují velké vedení a umí si sami rozložit své síly, čili jsou do značné míry v plnění úkolů samostatnější.

V rámci kreativity a inovací v práci manažerů se průzkum zaměřuje na to, zda manažeři uplatňují ve své práci dříve osvědčené, zaběhnuté postupy a zároveň nedávají prostor novým nápadům. Pokud se podíváme na věkové rozložení respondentů, výraznou skupinu tvoří respondenti ze dvou věkových kategorií v rozmezí 21 do 40 let, čili mladší manažeři společností, což představuje 71 % dotázaných. Zbylá skupina jsou manažeři nad 40 let a více, čili starší manažeři. Můžeme se tedy domnívat, že pokud funguje ve firmách pyramidový model, jsou vrcholoví manažeři zpravidla obklopeni menší skupinou, s níž komunikují o celém průběhu firemních činností a tito manažeři se zpravidla většinou vyskytují ve vyšší věkové kategorii, patří do skupiny manažerů, kteří inklinují k zaběhnutým pravidlům, postupům a tradicím. V rámci výzkumu se zjistilo, že co se týče práce manažerů v menších skupinách, dvě třetiny z nich nedává prostor novým nápadům a drží se raději ověřených a zaběhnutých postupů.

Jak tvrdí Jarmai (2019), mladí nikdy nerespektovali autority, pravidla, tradice, ale mají nápady. Dá se tedy říci, že je diskutabilní, zda většina manažerů může zastávat jen skupinu středního a provozního managementu, a tudíž zde by se námi stanovena hypotéza nepotvrdila. Nebo budeme brát v úvahu pohled vrcholového managementu, který řídí chod firmy shora a deleguje činnosti na střední a provozní management, kde by naše hypotéza byla potvrzena.

Navzdory tvrzením, že kreativita v malých skupinách je viditelnější, z čehož můžeme usoudit, že lidé v malých podnicích ji mohou snadněji využívat. Výsledky průzkumu neprokazují statisticky významný rozdíl v kreativitě mezi malými, středními a velkými firmami. Příčiny tohoto jevu mohou být různé. Jednou z nich mohou být finanční problémy, se kterými v současnosti většina firem bojuje. Jelikož převážnou část evropského hospodářství tvoří malé podniky, usuzujeme, že i navzdory teoriím, které poukazují, že malé firmy mají větší potenciál v kreativním řešení úloh, problémů, zavádění inovací, současný globální pokles hospodářství je demotivuje natolik, že řeší jen primární problémy typu „jak přežít“. I v dotaznících mnoho odpovědí nasvědčuje tomu, že toto je jejich priorita, jelikož mnoho respondentů uvádí, že jejich hlavní prioritou je jen udržet se na trhu. Hlavně v případech mikropodniků a malých podniků zcela absentuje strategické plánování, provádějí se většinou operativně inovační aktivity, neschopné zajistit následné zvyšování kvality a úrovně inovační kapacity, která by mohla být základnou pro naplňování dlouhodobějších cílů těchto podniků. Inovační kultura v malých podnicích v případě jejich manažerů je také značně narušena. Neuvědomují si význam stimulace pracovníků k inovacím a jsou přesvědčeni, že vlastní iniciativa pracovníků přinášením nových nápadů je jimi neovlivnitelná. Může to být způsobeno tím, že demotivovaná firma neumí své manažery správně motivovat a demotivovaný manažer zase nemotivuje svou skupinu, s níž pracuje. Rovněž bylo zjištěno, že manažeři těchto firem si neuvědomují význam komunikace, protože nemají potřebu seznamovat zaměstnance s celkovou strategií podniku, čímž by si zajistili jejich vyšší iniciativu při vyhledávání příležitostí pro inovace.

Dále předpokládáme, že nejčastějším motivačním prostředkem pro zapojení tvůrčího ducha je pro většinu manažerů finanční motivace. Potvrzuje to i průzkum - větší polovinu dotázaných motivuje k lepším výkonům právě finanční ohodnocení.

Finanční motivace je mnohými autory považována za neúčinnější, ale ne nejlepší cestu, jak dosáhnout u manažerů toho, aby využívali svou tvořivost při pracovních aktivitách a zaváděli inovace pracovních činností. Lidé potřebují peníze především k uspokojování osobních potřeb. Jsou to: fyziologické nároky (bydlení, strava), nároky na bezpečnou budoucnost (mít zaměstnání), potřeba být ohodnocen jinými lidmi a také vážit si sám sebe (pocit seberealizace). Lidé si musí koupit stravu, platit nájemné a platit i za ostatní materiální věci. Pokud se však firma v dnešní době rozhodne jít takovou cestou, její zaměstnanec získá jistotu, ona však ne.

Na základě výsledků se lze domnívat, že by bylo vhodné podobný výzkum uskutečnit ve více krajích České republiky a zjistit tak situaci v podnicích v celé zemi, s možností komparovat situaci v jednotlivých podnicích z různých krajů země a zajistit tak prostor pro inspiraci v oblasti uplatňování kreativity a implementace inovací do práce manažerů.

3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě uvedených výsledků můžeme zformulovat konkrétní závěry pro praxi. Firmy by měly zajistit níže uvedené postupy.

Podporu rozvoje kreativity u vrcholových manažerů

Stav kreativity u manažerů ve vrcholovém managementu můžeme označit jako kritický. Je to způsobeno zejména skutečností, že neradi vymýšlejí něco nového, nepřemýšlejí o nových způsobech řešení problémů, rádi se přidržují osvědčených postupů, jsou spíše pro formální využívání pravidel. Jejich fantazie a smysl pro originální řešení je tím pádem na úrovni, která nedokáže přispět k posílení konkurenceschopnosti firmy. Je třeba tuto situaci řešit, nakolik jsou vzorem pro manažery ve středním a provozním managementu a ti mohou mít pocit, že ne vždy budou jejich nápady převzaty s respektem a zájmem vedoucích pracovníků. Učit tyto vrcholové manažery otevřené komunikaci, aby komunikovali ve skupině o tom, že vítají nové nápady. Mohou tím dosáhnout toho, že lidé se k nim nebudou bát přicházet s novými nápady, aniž měli pocit, že vypadají hloupě. Firmy by měly umět tolerovat neúspěchy, aby byly připraveny na to, že ne všechny nové myšlenky jsou vždy dobré. Pokud firmy chtějí, aby manažeři na jednotlivých stupních tvořili a inovovali, musí být připraveni i na to, že tito zaměstnanci budou dělat chyby. Firmy by u těchto manažerů měly investovat do vzdělávání a tréninků, aby si osvojili techniky a metody tvořivosti, zároveň by je měly tyto vzdělávací aktivity naučit zvolit si kritéria zaměřená na hodnocení kreativity, která by jim usnadnila rozhodování při výběru lidí do svých týmů. Tyto tréninky by je měly naučit ovládat umění vedení kreativních lidí. Tito manažeři by měli ovládat to, kam firma směřuje, strategické cíle a vytyčovat dlouhodobé, či krátkodobé cíle, ale zároveň musí umět nechat své zaměstnance rozhodnout o nejlepším způsobu jejich dosažení. Musí umět o těchto cílech diskutovat a poskytovat svým členům v týmu konstruktivní zpětnou vazbu, která by měla probíhat pravidelně.

Firmy by měly zavést využívání nefinančních faktorů na podporu motivace ke kreativě a aplikování změn v práci manažerů

Je zřejmé, že firmy, a tím pádem i manažeři na všech stupních řízení, neumí efektivně pracovat s nástroji motivace. Dobří manažeři musí pamatovat na to, že pokud poskytnou vhodné způsoby motivace bez použití finančních prostředků, bude to mít pozitivní vliv na nárůst produkce a následně se to určitě projeví i v jejich finančních odměnách. Firmy by proto měly hledat i jiné druhy motivačních faktorů, nejen finance, které by uplatňovaly.

Například více se zaměřit na benefity v podobě poskytování trvalého pracovního místa, možností využívat flexibilní pracovní dobu, nápoje na pracovišti zdarma, poskytnutí mobilního telefonu, proplácení kulturních aktivit, dovolená navíc, proplácení dopravy do práce, příspěvek na stravu nad rámec zákona, příspěvek na zdravotní připojištění, proplácení zdravotních prohlídek, možnost nakupovat výrobky firmy se slevou, motivační soutěže v podobě získání relaxačních pobytů či jiných nefinančních benefitů, tréninkové cvičení na podporu rozvoje kreativity aj.

Manažerům firem by měla být zajištěna pravidelná účast na školení, seminářích a konferencích

Firmy by měly trvat na tom, aby jejich lidé v týmech prošli specializovanou, cílenou přípravou tvořivosti a podporovat je ve snažení o zapojení se do činností mimo podnik, v uplatnění se ve veřejné činnosti, účasti na přednáškách souvisejících s rozvojem jejich znalostí. Mnohé firmy svým zaměstnancům brání v odebrání odborných časopisů a jejich čtení v rámci pracovní doby, chápou to jako vynakládání zbytečných prostředků a ztrátu času. Přitom takováto forma průběžného vzdělávání může být pro firmu finančně méně nákladná, než školení. Mnohokrát firmy brání svým pracovníkům v takových činnostech jen z toho důvodu, že se bojí toho, aby jim tito zaměstnanci po proškolení neodešli do konkurenční firmy. Firmy si musí uvědomit, že všechny tyto zdroje a aktivity mají za úkol inspirovat lidi k tvorbě vlastních nápadů a inovativních řešení vytvářejících zisk, ze kterého se určité procento vrátí zpět do rozpočtu určeného pro podporu kreativity a inovací.

Manažerům by firmy měly poskytnout dostatek času a prostoru pro tvůrčí myšlenky. Je třeba vyhradit jim čas, aby se mohli nerušeně věnovat novým inovačním nápadům, omezit zbytečné řešení naléhavých úkolů, a tím minimalizovali přerušování práce na důležitých projektech kvůli operativním úkolům. Určit manažera, který by byl přímo zodpovědný za kreativitu a nové nápady, kdo by tvořil seznam nových nápadů, kdo by soustředil nové myšlenky a byl jejich zprostředkovatelem. Takový manažer by měl mít prostor uvažovat o nových myšlenkách v příjemném prostředí. Proto by firmy měly být otevřenější vůči možnosti práce na tzv. home office, kde se manažeři mohou bez pocitu nátlaku věnovat nejen svým pracovním povinnostem, ale v rámci domácího prostředí mohou přemýšlet o nových nápadech. Mnoho programátorů a grafiků na celém světě pracuje z domu, kde mají optimální podmínky pro kreativitu.

Spolupráce s vysokými školami

Rovněž je důležité, aby firmy podporovaly komunikaci a spolupráci s vysokými školami, kde by apelovaly na školy, aby organizovaly různé cvičení, výuku související s rozvojem kreativity, samotnou kreativitu a smysl pro změnu už u studentů, kteří jsou připravováni na řídicí funkce. Aby už v tomto období příští manažeři uměli tvořivě řešit modelové situace a problémy. Naučili se, jak prodávat novým, inovativním způsobem, ne jen to, co prodávat. Hledat způsoby, jak řešit danou situaci, pohotově se orientovat a zpracovávat informace, samostatně a operativně myslet, čímž by se tito absolventi připravili na současné náročné a rychle měnící se podmínky v praxi a zároveň aby se naučili počítat i s případným neúspěchem, se kterým se při zavádění inovací mohou setkat. Z vlastní zkušenosti víme, že možnou formou spolupráce jsou přednášky významných ekonomů, lidí z praxe, které pro vysoké školy zajišťují některé firmy. Na jedné straně je to dobrá forma motivace pro studenty, kteří vidí úspěšné lidi v oblasti, kterou studují, a zároveň firmy touto formou mohou získat zpětnou vazbu od mladých lidí.

V neposlední řadě je třeba zdůraznit, aby firmy nebraly kreativitu a inovace na lehkou váhu a tak, jak si tvoří finanční rezervy na pokrytí aktivit souvisejících se získáváním materiálu, samotné výroby, skladování, distribuce, mezd zaměstnanců, tak stejně by měly tvořit rezervu na pokrytí podpory kreativity a zavádění inovací v manažerské práci. To znamená, že by kreativita a inovace ve firmách byly zajištěny i v případě, že se firmám začne na trhu méně dařit, protože by zdroje byly přerozděleny i na tuto činnost.

Uvedené návrhy může být obtížné implementovat do praxe, jelikož současná pandemická krize zabraňuje jejich plnému využívání. Věřím však, že tato práce přispěje ke komplexnějšímu poznání dané problematiky a v konečném důsledku i k zefektivnění zavádění tvůrčích procesů a následně změn ve firmách.

ZÁVĚR

Tvořivost a inovace jsou důležité pro národní ekonomiku, její růst a zlepšování kvality života. I přesto je mnoho firem, které neumí kreativitu a inovaci využívat tím nejlepším možným způsobem.

Cílem práce bylo navrhnout doporučení českým podnikům za účelem lepšího využití a rozvoje tvůrčího a inovačního potenciálu svých zaměstnanců. Na to, abychom mohli navrhnout doporučení, bylo třeba zjistit, jak je ve firmách uplatňována kreativita v práci manažera a jak jsou implementovány inovace do práce manažera a zároveň zjistit, jaké oblasti a faktory ovlivňují kreativitu v práci manažerů nejvíce a jak ji samotní manažeři pocítují a vnímají při zavádění inovací.

V práci byla podrobně rozepsána kreativita a inovace. Práce se soustředila na faktory, které podporují, ale také brzdí rozvoj kreativity. Byla popsána osobnost kreativního a inovativního manažera. Věnovali jsme se také kreativité jako předpokladu vzniku inovace, jakož i jiným zdrojům změn ve firmách.

V empirické části bylo pomocí kvantitativní formy výzkumu zjišťováno, jak je uplatňována kreativita v práci manažera a jak jsou implementovány inovace do práce manažera. Kreativita je bezpochyby důležitou součástí pracovního procesu a je nezbytná k tomu, aby se ve firmách měnily zastaralé postupy práce, procesy ve výrobě. A tím, aby firmy dokázaly uspět v konkurenčním boji a uměly čelit neustále vzrůstajícímu tlaku trhu. Je proto důležité, aby kreativita byla u zaměstnanců podporována, aby ve svém pracovním procesu byli motivováni kreativním procesem a přispěli tak k tvorbě a zavádění inovací ve firmách. Zajímaly nás tedy i faktory, které nejvíce motivují manažery zapojovat svou kreativitu a zavádět inovace.

Výsledky průzkumu ukázaly, že manažeři firem se cítí dostatečně kreativní, avšak svou práci nepovažují za inovační, protože jim firmy neposkytují dostatek času a prostoru, aby tuto schopnost uměli naplno využít a rozvíjet v pracovním procesu. V malých skupinách preferují zaběhnuté postupy, ačkoli firmy jako takové neodmítají rizika spojená se zaváděním změn. Potvrdilo se také, že hlavní motivací manažerů ve firmách jsou finance. Za nimi následuje kariérní růst a uznání, až na posledním místě respondenti uvádějí, že firmy je dokáží namotivovat hmotnými dary. V rámci motivace se prokázalo, že zaměstnanci cítí ze strany firem uznání a jsou za tvůrčí nápady odměňováni. Manažeři zároveň uvedli, že při řešení úloh dokáží ve svém týmu a u lidí, se kterými pracují, vzbudit nadšení.

Vycházejíc z uvedených výsledků bylo navrženo několik opatření, na které by se firmy u manažerů měly zaměřit:

- podpořit rozvoj kreativity u vrcholových manažerů
- využívat nefinanční faktory motivace k podpoře kreativity v práci manažerů a zavádění inovací do práce manažerů
- poskytnout manažerům prostor pro rozšiřování svých znalostí účastí na školeních, seminářích, kongresech, čtením odborných časopisů
- poskytnout manažerům dostatek času a prostoru pro tvůrčí myšlenky
- spolupracovat s vysokými školami, které vychovávají budoucí manažery, aby je učili k využívání kreativity v praxi
- tvořit finanční rezervy na pokrytí aktivit souvisejících s kreativitou a inovací v práci manažerů

V závěru lze konstatovat, že je důležité pamatovat na to, že v dnešních podmínkách rychlých změn se stále důležitější schopností stává způsobilost manažerů pracovat na rozvoji své kreativity a tím zvyšovat svůj inovační potenciál, přispět tak ve firmě dosahování lepších výsledků v zavádění inovací ve všech oblastech jejího působení, čímž má firma reálnější šanci stát se úspěšnou na trhu a dosahovat zisk a manažer má zase možnost stát se úspěšným a žádaným na trhu práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMIT, Raphael, 2020. Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders. John Wiley & Sons. ISBN 9781119689683.

BOŽEK, František a Rudolf URBAN, 2008. Management rizika. Brno: Vydavatelská skupina UO Brno. ISBN 978-80-7231-259-7.

CARSON, David, 2014. Creativity in Psychotherapy: Reaching New Heights with Individuals, Couples, and Families. Routledge. ISBN 9781317788362.

FRANKOVÁ, Emilie, 2011. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024733173.

GOLLER, Ina, 2017. Creativity for Innovation Management. Routledge. ISBN 9781317247463.

GOODMAN, Malcolm, 2017. Creativity and Strategic Innovation Management: Directions for Future Value in Changing Times. Routledge. ISBN 9781317199472.

HIAM, Alexander, 2010. Business Innovation For Dummies. John Wiley & Sons. ISBN 9780470601747.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. Kreativní management v praxi. Grada Publishing a.s. ISBN 9788024761220.

JARMAI, Katharina, 2019. Responsible Innovation: Business Opportunities and Strategies for Implementation. Springer Nature. ISBN 9789402417203.

JELÍNEK, Marian, 2019. Vnitřní svět vítězů. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0826-8.3.

KLOUDOVÁ, Jitka, 2010. Kreativní ekonomika: Trendy, výzvy, příležitosti. Grada Publishing a.s. ISBN 9788024773452.

KNIGHT, Sue, 2011. NLP v praxi, Neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-231-4.2.

KÖNIGOVÁ, Marie, 2006. Jak myslet kreativně. Grada Publishing a.s. ISBN 9788024761909.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024742212.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. Tvořivost a inovace v práci manažera. Grada Publishing a.s. ISBN 9788024767116.

MORRIS, Langdon, 2014. Agile Innovation: The Revolutionary Approach to Accelerate Success, Inspire Engagement, and Ignite Creativity. John Wiley & Sons. ISBN

POPE, Rob, 2005. Creativity: Theory, History, Practice. Psychology Press. ISBN 9780415349161.

SHALLEY, Ellen, 2015. The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship. Oxford University Press. ISBN 9780199927678.

STEWART, J., 2017. Barriers to Creativity. CreateSpace Independent Publishing Platform. ISBN 9781548069704.

SVATOŠOVÁ, Veronika, 2010. Tvořivé myšlení a inovace. Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 9788074520105.

ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2008. Psychodiagnostika. Grada Publishing a.s. ISBN 9788024721651.

WERNER, Christian, 2017. Handbook Of The Management Of Creativity And Innovation: Theory And Practice. World Scientific Publishing Company. ISBN 9789813141896.

WEST, Michael, 2021. Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research. John Wiley & Sons. ISBN 9780470974971.

ŽÁK, Petr, 2017. Kreativita a její rozvoj. Motiv Press. ISBN 9788087981238.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Prostředí podporující kreativitu.....	35
Obrázek 2 Kreativita v práci manažera.....	36
Obrázek 3 Překážky v uplatňování kreativity v práci manažera	37
Obrázek 4 Faktory motivace.....	38
Obrázek 5 Motivace jako nástroj podpory kreativního myšlení.....	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 pohlaví respondentů.....	34
Tabulka 2 věk respondentů.....	34
Tabulka 3 Model Maslowova hierarchie potřeb transformována na formy motivace ke kreativitě	41

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

1.	Vaše pohlaví: <input type="radio"/> muž <input type="radio"/> žena			
2.	Váš věk:			
3.	Velikost podniku: <input type="radio"/> malý <input type="radio"/> střední <input type="radio"/> velký Podnikový management, ve kterém působím, je: <input type="radio"/> provozní <input type="radio"/> střední <input type="radio"/> vrcholový			
4.	Oblast působení: <input type="radio"/> výroba <input type="radio"/> zemědělství <input type="radio"/> finance <input type="radio"/> služby <input type="radio"/> potravinářství <input type="radio"/> farmaceutika <input type="radio"/> doprava <input type="radio"/> cestovní ruch <input type="radio"/> jiné:			
5.	Co Vás motivuje k lepším výkonům? <input type="radio"/> Kariérní růst <input type="radio"/> Imotné dary <input type="radio"/> finance <input type="radio"/> uznání Vyjádřete souhlas s následujícími tvrzeními	Ano	Ne	Nevím
6.	Umožňuje Vám uvolnit tvůrčí energii vašich myšlenek skupina, se kterou pracujete jako tým	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Předkládáte tvůrčí nápady na motivaci svých podřízených do rozvoje jejich kreativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Při úkolech na prosazení tvořivosti a inovací ve své skupině se kterou spolupracujete podporujete formálně využívání pravidel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Máte dostatek času a prostoru pro rozvoj svého kreativního, inovativního myšlení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Je pro vás těžké hledat ve vaší firmě reálné řešení vzniklého problému	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Dokážete své lidi a sebe motivovat tv jejich očích zdánlivě nereagující situaci, například mít naplněn plán prodeje na kvartál na 100%, i když máte pouze 50% a do konce kvartálu zbývají čtyři týdny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Dokážete ve svých zaměstnancích iv sobě vzbudit nadšení při řešení úlohy, která vám byla přidělena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Pracovní úkoly ve vaší práci jsou pro vás výzvou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Ve své práci jsem podporován, a pokud mám originální nápad, dostává se mi uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Za kreativitu a tvůrčí myšlenky jsem odměňován	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	V práci jsem povzbuzován ke kreativnímu řešení úloh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Mojí zaměstnanci i já se můžeme sami rozhodnout, jak na dané úloze pracovat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Oblast mé práce v organizaci se dá označit jako inováční práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	V organizaci práce převládají formální postupy a konvenčnost, vedení neuskutečňuje mnoho změn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Moje firma odmítá jakákoli rizika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>