



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

KREATIVITA, INOVACE A ORGANIZAČNÍ KULTURA

CREATIVITY, INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MATĚJ UHLÍŘ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Uhlíř Matěj, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Kreativita, inovace a organizační kultura

v anglickém jazyce:

Creativity, Innovation and Organizational Culture

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- FRANKOVÁ, E. Kreativita a inovace v organizaci. Praha : Grada, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKEŠ, M., NOVÝ, I. a kol. Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. Praha: Management Press, 2005. 261 s. ISBN 80-7261-125-9.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 03.01.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na rozvíjení kreativity v organizaci orientovanou na práci v týmu. V teoretické části vymezuje pojmy kreativity, kvalitativního výzkumu a mentálního mapování. V praktické části je proveden kvalitativní výzkum na základě dosažených výsledků a návrhy na zlepšení.

Klíčová slova

Kreativita, kvalitativní výzkum, mentální mapy

Abstract

This master's thesis is focused on developing creativity in organization oriented work in team. The theoretical part deals creativity, qualitative research and mental mapping. In practical part is implemented qualitative research based on the results and suggestions for improvement.

Keywords

Creativity, Qualitative research, Mental maps.

Bibliografická citace

UHLÍŘ, M. *Kreativita, inovace a organizační kultura*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 102 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 3. ledna 2013

.....

Bc. Matěj Uhlíř

Poděkování

Rád bych poděkoval PhDr. Emilii Frankové Ph.D., že mi poskytla užitečné rady a pomoc při řešení této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	10
1. Vymezení problému a cíle práce	12
2. Teoretická východiska práce	13
2.1 Kreativita	13
2.1.1 Vymezení kreativity a její struktura.....	13
2.1.2 Překážky kreativního postoje.....	18
2.1.3 Motivace ke kreativitě	20
2.1.4 Kreativita a inovace v týmu	22
2.1.5 Řízení talentů	36
2.2 Kvalitativní výzkum	38
2.2.1 Základní typy kvalitativního výzkum	39
2.2.2 Metody získávání kvalitativních dat	41
2.2.3 Metody analýzy kvalitativních dat.....	42
2.2.4 Přednosti a nevýhody kvalitativního výzkumu.....	43
2.3 Mentální mapy	44
2.3.1 Tvorba mentálních map	46
3. Analýza dotazníků a mentálních map	48
3.1 Rozbor dotazníků a mentálních map společnosti Klassa plus, s.r.o.	49
3.1.1 Vyhodnocení dotazníků společnosti Klassa plus, s.r.o.	49
3.1.2 Souhrnné zhodnocení dotazníků společnosti Klassa plus, s.r.o.	58
3.1.3 Vyhodnocení mentálních map společnosti Klassa plus, s.r.o.	61
3.2 Rozbor dotazníků a mentálních map společnosti Česká spořitelna, a.s.	62
3.2.1 Vyhodnocení dotazníků společnosti Česká spořitelna, a.s.	62
3.2.2 Souhrnné zhodnocení dotazníků společnosti Česká spořitelna, a.s.	72
3.2.3 Vyhodnocení mentálních map společnosti Česká spořitelna, a.s.	75
3.3 Rozbor dotazníků a mentálních map společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s.	76
3.3.1 Vyhodnocení dotazníků společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s.	76
3.3.2 Souhrnné zhodnocení dotazníků společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s.	86
3.3.3 Vyhodnocení mentálních map společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s.	89

4 Návrhy na zlepšení získané na základě výsledků analýz.....	92
4.1 Návrhy na zlepšení pro společnost Klasa plus, s.r.o.	92
4.2 Návrhy na zlepšení pro společnost Česká spořitelna, a.s.	93
4.3 Návrhy na zlepšení pro společnost Moravskoslezské cukrovary, a.s.	94
Závěr	96
Seznam použité literatury	98
Seznam grafů	100
Seznam obrázků.....	101
Přílohy.....	102

Úvod

V mé diplomové práci jsem se rozhodl zkoumat, jak kolegové pracující v jednom pracovním týmu chápou pojem kreativita, což bude rozebráno pomocí analýzy mentálních map. Dalším cílem mého zkoumání je zaměření se na to, zda-li vedení vybraných podniků poskytuje zaměstnancům podmínky a prostředí podporující kreativitu. K tomu by měla posloužit data získaná z dotazníků obsahující otázky právě na toto téma.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. V první části jsou vymezeny problémy a cíle práce. Druhá část popisuje teoretická východiska práce. Praktická část, která zahrnuje poslední dvě části diplomové práce, analyzuje nejprve dotazníky, poté se zabývá rozborem mentálních map a z takto dosažených výsledků jsou formulována doporučení na zlepšení u jednotlivých podnikatelských subjektů.

První kapitola, jak již bylo zmíněno výše, obsahuje vymezení problému a objasňuje cíle práce, kterých by měla diplomová práce dosáhnout.

Druhá kapitola je věnována teoretickým východiskům práce. Obsahuje citace autorů zabývajících se danou problematikou. První podkapitola je věnována kreativitě. Popisuje se v ní vymezení kreativity a její struktura, jaké existují překážky v kreativním postoji, jakým způsobem můžeme motivovat jedince ke kreativitě, jak probíhá kreativní proces, faktory podporující kreativitu a inovace v týmu a v neposlední řadě, jak můžeme rozvíjet a řídit talenty s velkým kreativním potenciálem. Druhá podkapitola je nazvaná kvalitativní výzkum, a to proto, že v diplomové práci je nutné pracovat s velkým množstvím kvalitativních dat. Jsou zde popsány základní typy kvalitativního výzkumu, metody získávání, analyzování kvalitativních dat a přednosti a nevýhody kvalitativního výzkumu. Třetí podkapitola vysvětluje problematiku mentálních map, které jsou součástí dotazníku v mé diplomové práci. Je v ní také popsán postup tvorby mentálních map.

V třetí kapitole jsou rozebrána data získaná z dotazníků, včetně vyhodnocení mentálních map. Tato data jsou jednotlivě rozdělena podle podnikatelských subjektů, ve kterých byl výzkum prováděn.

V poslední čtvrté kapitole jsou prezentovány návrhy ke zlepšení situace získané analýzou dat ze specifického výzkumu. I v poslední kapitole jsou návrhy ke zlepšení rozděleny podle jednotlivých společností, ve kterých byl tento specifický výzkum prováděn.

1. Vymezení problému a cíle práce

Diplomová práce se zaměřuje na následující problém - Jaké podmínky a prostředí poskytují zvolené podnikatelské subjekty svým zaměstnancům, aby rozvíjeli svou kreativitu a pomáhali tak organizaci k efektivnímu zpracování, prezentaci a odbytu svých produktů.

Cíle diplomové práce:

- V teoretické části vysvětlit pojmy kreativita, kvalitativní výzkum a mentální mapa.
- V praktické části analyzovat data získaná z dotazníků včetně rozboru mentálních map, které jsou součástí dotazníků, vždy jedna mapa k jednomu dotazníku.
- Podle výsledků analýzy navrhnout možné zlepšení jednotlivým podnikatelským subjektům.

Kvalitativní data jsem získával při návštěvách jednotlivých podnikatelských subjektů, s laskavým svolením vedoucích pracovníků jsem zaměstnancům vysvětlil důvod mé návštěvy, prezentoval jsem názorně tvorbu mentálních map a shromáždil potřebná data v dotaznících.

2. Teoretická východiska práce

2.1 Kreativita

Kreativita je základním fenoménem lidské existence – každému lidskému jedinci je vlastní kreativní potenciál a každý lidský jedinec je či může být kreativní. (Florida a Tinagli, 2004 podle Franková, 2011) . Pojem kreativita je odvozený od latinského slova *creatio*, což v překladu znamená tvorba. Kreativitou se rozumí schopnost člověka vytvářet jakékoliv nové a původní myšlenky, které jejich původce zprvu nerozpoznal (Tuma, 1991 podle Franková, 2011). Malá československá encyklopedie (1984 – 87) charakterizuje kreativitu jako *„produktivní styl myšlení, odrážející se v činnosti člověka, specificky lidská aktivita realizovaná v tvůrčím procesu“* (Žák, 2004 s. 28).

Z uvedených definic vyplývá, že kreativním může být jakýkoliv jedinec nebo skupina lidí, kteří přijdou s něčím novým, případně vytvoří něco co doposud před nimi nikdo jiný nezkusil. Důležitým faktorem u kreativních jedinců je odvaha zkusit netradiční řešení a představivost.

2.1.1 Vymezení kreativity a její struktura

Badatelé, jako jsou například König, 1981; Keller, 1992; Szobiová, 1998 aj. podle Frankové, 2011 vycházejí z toho, že strukturu kreativity tvoří:

- **kreativní osobnost;**
- **kreativní proces;**
- **kreativní produkt;**
- **prokreativní prostředí.**

Každou z uvedených substruktur lze dále rozvíjet jak do šířky, tak do hloubky (Heller, 1992 podle Franková, 2011). U kreativní osobnosti se badatelé zaměřují na její individuální kreativní způsobilost. *„Při hlubším pohledu se zabývají osobnostní strukturou a aktivitou osobnosti a ze širšího pohledu zkoumají kreativitu skupiny či týmu, ale také organizace, společnosti nebo dokonce celého lidstva“* (Franková, 2011 s. 43). *„Kreativní proces badatelé sledují nejen z hlediska jeho průběhu a jednotlivých etap, ale také ho sledují z hlediska motivačních zdrojů, facilitátorů a bariér“* (Franková,

2011 s. 43). U kreativního produktu lze zjišťovat míry schopností kreativního myšlení, jako je:

- **Fluence:** myšlenková plynulost, neboli pohotovost případně nápaditost $\Rightarrow$ schopnost pohotově vytvořit co nejvíce produktů určitého druhu (slov, myšlenek, obrazců) v limitovaném čase (Guilford, 1975 podle Franková, 2011).
- **Flexibilita:** myšlenková pružnost $\Rightarrow$ schopnost vytvářet různorodá řešení úloh, uplatňovat různá možná řešení stejné problémové situace (Guilford, 1975 podle Franková, 2011).
- **Originalita:** původnost, novost nápadu $\Rightarrow$ schopnost vytvářet řešení, která jsou bystrá a důvtipná nebo neobvyklá (Guilford, 1975 podle Franková, 2011).
- **Elaborace:** schopnost vypracovat detaily řešení, kompletizovat řešení, upravovat jeho proporce, použít elegantní formulace (Guilford, 1975 podle Franková, 2011).
- **Citlivost na problémy:** schopnost rozpoznat a formulovat praktické problémy a také jako schopnost předvídat potřeby nebo důsledky dané situace (Guilford, 1975 podle Franková, 2011).

Uplatnění kreativního produktu může být podmíněno vnějšími vlivy. A co se týče vnějšího prostředí, vliv na kreativitu může být jak pozitivní, tak negativní. Také věcné a sociální podmínky v určité vývojové etapě jedince, sociální skupiny, nebo celého lidstva hrají v procesu uplatňování kreativního produktu důležitou roli.

„V dispozičně procedurálním pojetí psychologie osobnosti je člověk nahlížen jednak podle jeho vlastností, dispozic, nadání, stylu, souhrnně podle dispozic, jednak podle jednání, činů, způsobu chování a uvažování – podle procedur. Moderní psychologie jasně vymazuje rysy, které bychom měli najít u každé kreativní osobnosti“ (Žák, 2004 s. 29). Badatelé nejsou jednotní v názorech na to, které osobnostní rysy jsou pro utváření a uplatňování kreativního potenciálu jedince nejdůležitější. Na druhou stranu můžeme říci, že jádro kreativní osobnosti je poměrně stabilní a zahrnuje:

- vysoké ocenění estetických kvalit;
- zvědavost;
- perzistenci (vytrvalost);

- široké zájmy;
- přitažlivost složitosti;
- vysokou energii;
- nezávislost úsudku;
- samostatnost;
- intuici;
- pevné sebevědomí;
- schopnost řešit protiklady;
- intelektuální poctivost;
- existenci opačných nebo protichůdných osobnostních charakteristik.

Výsledky výzkumů kreativní osobnosti nasvědčují tomu, že vlastností, která má zřejmě největší význam pro tvůrčí proces, je tolerance vůči dvojznačnosti, a že zbývající významné rysy přispívají k existenci této tolerance a k její úloze při prosazování tvořivosti. Dalších devět rysů kreativní osobnosti vymezují pojmy: stimulační svoboda, funkční svoboda, flexibilita, ochota riskovat, preference zmatku, prodleva uspokojení, oproštění od stereotypu sexuální role, vytrvalost a odvaha (Dacey a Lennon, 2000).

Tolerance vůči dvojznačnosti

„Dvojznačná situace je taková, v níž neexistuje rámec, s jehož pomocí bychom mohli nasměrovat svá rozhodnutí a kroky. Chybějí relevantní fakta, pravidla jsou nejasná a nejsou po ruce správné postupy“ (Dacey a Lennon, 2000 s. 88) Každý jedinec reaguje na dvojznačnou situace různě. Stav, který navodí zvýšený zájem a mírné znepokojení u některých lidí, může i jiných vést k velkému napětí a touze uniknout (Dacey a Lennon, 2000).

Stimulační svoboda

Kreativní osobnosti jsou schopny v souvislosti s určitou situací tzv. „vystoupit z hranic“, odpoutat se od způsobu myšlení, které je obklopuje. Člověk obdařený stimulační svobodou se neptá na limity, nelpí na omezeném pořádku, ale vědomě obejde vymezená pravidla, pokud jsou v rozporu s jeho kreativními myšlenkami a potřebami (Žák, 2004). *„Oproti tomu člověk svázaný stimulem vymezená pravidla*

svědomitě dodržuje, a jestliže jsou vystaveni nejednoznačnosti, má tendenci přijímat vlastní dodatečné pokyny, tj. pokyny, které nebyly pro chování v dané situaci formulovány nebo které zadání problému neobsahuje“ (Franková, 2011 s. 85).

Funkční svoboda

Funkční svoboda může sloužit jako nástroj pro využití stimulační svobody, která přináší větší prostor pro kreativní řešení problému (Žák, 2004). Kreativní lidé se nenechají svazovat účelem, ke kterému byly určité předměty vyrobeny, a dokážou je v případě potřeby použít tak, aby plnily jiné funkce než obvykle (Franková, 2011). Funkčně svobodní lidé neberou obyčejný deštník jen jako předmět určený k ochraně před deštěm, ale jsou schopni jej akceptovat jako například golfovou hůl (Žák, 2004). Opak funkční svobody se pak nazývá funkční strnulost (Dacey a Lennon, 2000).

Flexibilita

Flexibilitou se míní schopnost člověka opustit nevyhovující řešení a předstoupit s řešením jiným (Žák, 2004). „*Smysl flexibility je vidět celou situaci, všechny složky problému, být otevřený, připravený na změny*“ (Franková, 2011 s. 87).

Ochota riskovat

Při řešení problému je každý jedinec vystaven nebezpečí, že neuspěje nebo že jeho výsledek bude špatný, případně nebude okolím akceptován. (Žák, 2004). Neschopnost riskovat může vést k pocitu bezpečí, avšak nikoliv ke kreativitě (Dacey a Lennon, 2000).

Preference zmatku

Kreativní osobnosti zmatek vyhledávají a je pro ně pravým rájem, je pro ně mnohem zajímavější než falešný soulad a řád. „*Kreativní lidé ze zmatku vycházejí, pojmají jej jako živou půdu pro řešení problému, pracují s ním takový způsobem, aby mu dali svou činností řád*“ (Žák, 2004 s. 31). Tvořiví lidé pravidelně dávají přednost složitosti a asymetrii a preferují ji před jednoduchostí a symetrií (Dacey a Lennon, 2000).

Prodleva uspokojení

Kreativní lidé jsou ochotni přestát napětí dlouhotrvajícího úsilí pro dosažení větší radosti dlouhodobě značně přispívá k tvořivosti. Některé lidi vede schopnost odložit uspokojení k úsporám s vyhlídkou na větší koupi. Je také důvodem, proč někteří tvořiví lidé tráví celé roky na svém projektu bez jakéhokoli uznání nebo odměny (Dacey a Lennon, 2000). „*Tvořiví lidé poměrně často pracují léta na jednom problému, než vytvoří svůj finální výtvor*“ (Dacey a Lennon, 2000 s. 95).

Oproštění od stereotypu sexuální role

Postupem času byly vnímány výrazné rozdíly mezi kreativními výsledky mužů a žen. Do druhé poloviny dvacátého století to bylo běžně vykládáno jako důsledek rozdílu mezi mužským a ženským mozkem. Říkalo se, že ženský mozek jednoduše z převážné části postrádá „kreativní gen“. Teprve koncem minulého století vědci ve společenských vědách dospěli k názoru, že zjevný nedostatek ženské tvořivosti v minulých staletích může vyplývat méně z biologických rozdílů a více z ženské role (Dacey a Lennon, 2000). Žák ve své publikaci *Kreativita a její rozvoj* (2004, s. 31) tvrdí, že: „*Poslední výzkumy psychologie kreativity jasně prokázaly, že pohlaví nemá na míru či kvalitu kreativního procesu dominantní vliv. Je sice pravdou, že v historii nalezneme kreativní jedince především mezi mužskou částí populace, nicméně je to spíš z důvodu toho, že ženy nebyly k tvůrčím počínům stimulovány a podněcovány*“.

Vytrvalost

„*Mnozí vědci upozorňují na to, že kreativní a úspěšně tvořící lidé vykazují velkou vytrvalost tváří v tvář zklamáním a překážkám, které by obvykle byly považovány za nepřekonatelné*“ (Dacey a Lennon, 2000 s. 99). Žák (2004) zmiňuje, že jedinci se nikdy nevzdávají a za příklad uvádí T. A. Edisona, který provedl okolo 1000 neúspěšných pokusů, než se mu podařilo zkonstruovat žárovku.

Odvaha

Dacey a Lennon (2000), Žák (2004) a Franková (2011), všichni tito autoři uvedli ve svých publikacích Paula Torrance, (1995c) jako autora nejkomplexnějšího testu kreativity,

který během svého výzkumu, kdy studoval kreativitu a kreativní jedince několik let považuje odvahu za nejdůležitější předpoklad úspěchu tvořivého člověka.

Kreativní lidé jsou odvážní (de Bono, 1990c podle Franková, 2011). Odvážní v tom smyslu, že své nové myšlenky, nápady a představy vnášejí do již zaběhlých rutinních postupů, v nichž se ostatní pohybují lehce, s naprostou samozřejmostí a mnozí s přesvědčením o tom, že jejich postup je právě ten jediný možný. Kreativní člověk musí odvahu uplatnit hned v úvodu svého snažení při prezentaci a prosazování nového, musí počítat s tím, že může být odmítnut, zesměšněn. Také v průběhu realizace projektu je jeho odvaha nezbytná, neboť často zůstává, alespoň zpočátku, osamocen (Franková, 2011).

2.1.2 Překážky kreativního postoje

Ve všech částech kreativního procesu, ať se jedná o fáze generování nápadu, rozhodování, hledání nejlepšího řešení mezi variantami, či realizace a zpětné vazby mohou nastat bloky související s kreativním uvažováním, které tak mohou znemožnit originální, správný, hodnoty a akceptovatelný výsledek (Žák, 2004). „*Největší překážky kreativního postoje jsou mýty a předsudky o kreativitě obecně*“ (Žák, 2004 s. 57).

- **Kreativní lidé jsou geniální a zvláštní schopnosti jsou jim vrozené:** „*Mýtus o kreativitě vrozené jen několika vyvoleným jedincům logicky pokulhává, neboť každý z nás se rodí se schopností tvořit. Je to vlastnost, která je dána do vínku celému lidskému pokolení. Pokud bychom sledovali malé děti, které objevují svět okolo sebe a samy si jej přetvářejí, stěží bychom mohli říci, že jedno je kreativnější než druhé. Je-li tedy kreativita schopností vlastní každému jednotlivci, nemůžeme ji přisuzovat jen vyvolencům. V dospělosti je potom možné rozdělovat mezi kreativními a rigidními jedinci, a to z důvodu, že dospělí jedinci vnímají kreativitu jako postoj. Postoj je věc, která se dá získávat, zaujmout, proměňovat. Jako je tomu u určitých specifických psychologických rysů kreativní osobnosti, které byly popsány výše např. ochota nést rizika, flexibilita, funkční svoboda, tolerance k dvojznačnosti a další*“ (Žák, 2004 s. 57).

- **Kreativita je častější u lidí s homosexuální orientací:** „*Tento obvyklý mýtus je opřený spíše o pozorování, než o solidní statistický průzkum. Je pravdou, že v homosexuální komunitě nalezneme spoustu umělců, především tanečníků, hudebníků a herců, nicméně nebyla prokázána jakákoli příčinná souvislost mezi sexuální orientací a kreativitou*“ (Žák, 2004 s. 58). Naopak jak bylo uvedeno výše za jeden z hlavních rysů kreativní osobnosti je považováno právě oproštění od stereotypu sexuálních rolí.
- **Kreativitu je možno zvyšovat alkoholem a návykovými látkami:** „*Podobně jako předchozí mýtus je i tento postaven spíše na pozorování a frekvenci „píjanů“ mezi kreativní částí populace*“ (Žák, 2004 s. 58) Badatel Rothenberg, podle Žáka, (2004) uvádí ve své publikaci prostou statistiku, že mezi devíti americkými laureáty Nobelovy ceny za literaturu bylo pět alkoholiků. To je však způsobeno tím, že na kreativní jedince je více vidět, a proto i výjimky z pravidla se nám zdají být potvrzením skutečnosti. Výzkumy naopak ukázaly, že pití alkoholu snižuje schopnost kreativního uvažování (Žák, 2004).
- **Kreativita je jen krůček od šílenství:** „*Nejedná se v pravém slova smyslu o mýtus. Spíše je nutné poukázat na aspekty, které spojují kreativitu s duševními poruchami. Kreativní proces řešení úkolu je systém vědomě vedený a řízený, proto jakákoli duševní porucha může jeho výslednou kvalitu umenšit. Kreativní počin (vynikající skladba, originální obraz, ale i reklamní slogan) zpravidla nemá v realitě obdobu, proto může být okolním světem považován za šílenství. Je pravdou, že většina kreativních jedinců byla, je a bude považována za blázny*“ (Žák, 2004). Badatel Uri Fidelman poukazuje na to, že velmi kreativní osoby často trpí nějakou duševní poruchou. Navíc jedna duševní porucha je často doprovázena jednou nebo více dalšími duševními poruchami. Tento poslední jev je znám z angl. „comorbidity“ (Cramer a kol., 2010 podle Fidelman, 2011). Tento jev popisuje Cramerovu studii jako „metodu pro zobrazení komorbiditních sítí“. Tyto sítě symbolizují základní neuronové sítě. V této studii zjišťovali, jak a proč se tyto neuronové sítě aktivují, což způsobuje

výskyt příznaků mentálních poruch. Tato studie porovnává dvě duševní schopnosti, a to psychometrické IQ a kreativitu. Výsledkem této studie bylo zjištění, že vysoké psychometrické IQ a kreativita jsou alespoň částečně nezávislé (Fidelman, 2011).

2.1.3 Motivace ke kreativitě

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je rozvíjet motivační procesy a vytvářet pracovní prostředí, které napomůže tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu (Armstrong, 2007). *„Motivace je důležitá pro vysokou úroveň kreativity v jakémkoliv oboru, která pramení z osobního pracovního nasazení jedince. Kreativní chování je provázáno houževnatostí záměru, vášní, oddaností, pohroužením a vytrvalostí. Hlavní proud současných náhledů na motivaci ke kreativitě je podporován řadou teoretických a empirických prací potvrzujících, že kreativita je motivována radostí a uspokojením, které lidem zapojení do kreativních aktivit přináší. Následně se objevil předpoklad, že kreativita může být inhibována tlaky vnější motivace, které vnitřní radost jedince z kreativní aktivity snižují“* (Franková, 2011 s 93).

Základy k aktuální koncepci vnitřní a vnější motivace ke kreativitě položili zejména Crutchfield, (1962), který rozlišil vnější motivy ke kreativitě a Rogers, (1954) podle Frankové, (2011), který se zaměřoval spíše na vnitřní motivy ke kreativitě. *„Identifikace dvou zásadně odlišných typů motivace ke kreativitě byla ve výzkumu kreativity průlomem. Badatelé ji však po dlouhou dobu nevěnovali dostatečnou pozornost. Až po téměř dvaceti letech se koncepty vnitřní a vnější motivace ke kreativitě znovu objevily: vnitřní motivace se stala integrální součástí modelu kreativity, který sestává ze tří komponent“* (Franková, 2011 s. 93).

- *„Vnitřní motivace k řešení úkolu je definována jako motivace zapojit se do aktivity primárně pro ni samotnou.“*

- *Oborově relevantní dovednosti popisované jako talent a mistrovství v oboru úkolu.*
- *Dovednosti vztahující se ke kreativitě, které lze zařadit do tří oblastí: kognitivní styl, znalost heuristik, pracovní styl“ (Franková, 2011 s. 94).*

Většina badatelů, kteří zvážili roli motivace v kreativitě, souhlasí s tím, že vnitřní motivace je pro kreativitu prospěšná. Studie vysoce kreativních jedinců je popisují jako naprosto pohlcené prací a své práci oddané s intenzivní vazbou k vlastní tvorbě, manifestovanou jako fascinace sadou problémů a udržující jejich kreativní aktivitu po celá léta. Kreativní jedinci jsou energetizováni vyzývavými úkoly, což je pro vysokou vnitřní motivaci charakteristické (studie např. Collins a Amabile, 2008; MacKinnon, 1975; Gruber, 1986 podle Franková, 2011).

Mnohé studie podporují zjištění, že vnější motivy vedou jedince k méně kreativním řešením. V posledních letech však narůstá i počet výzkumů, které naznačují, že za některých okolností nemusí být vnější motivy pro kreativitu škodlivé. A proto identifikovala Amabile, (1993) podle Frankové, (2011), dva typy vnějších motivátorů:

- *„Synergické vnější motivátory, které mohou poskytovat informaci nebo činí jedince schopným lépe splnit úkol a které také mohou působit kladně na vnitřní motivy.*
- *Nonsynergické vnější motivátory, které způsobují, že se jedinec cítí kontrolován a jsou s vnitřními motivy neslučitelné“ (Franková, 2011 s. 97).*

Snaha porozumět složitému vztahu mezi motivací a kreativitou nemůže zůstat sama o sobě, musí být doplněna o vliv osobnosti, talentu, kultury, kognici a další faktory ovlivňující kreativní proces. Přesto lze z dosavadních výzkumných závěrů zdůraznit pro využití v praxi především tato významná zjištění:

- Nejlepší způsob, jak pomoci jedincům maximalizovat jejich tvořivost, kreativní potenciál a jeho využití, je umožnit jim dělat to, co mají rádi, protože svoboda výběru úkolu dovoluje lidem vyhledávat problémy, které jsou pro ně vnitřně vysoce motivující (Collins a Amabile, 2008 podle Franková, 2011).

- „*Vnitřní motivaci a kreativitu na pracovišti povzbuzuje také prostředí, ve kterém si jedinci mohou volně vyměňovat své názory, myšlenky, nápady a zkoumat vzájemně profesionální zájmy. Důležité je dbát na důraz ochránit vnitřní motivaci, zvyšovat kreativitu na pracovišti a především snížit vnější omezení v pracovním prostředí, které vnitřní motivaci a kreativitu přímo škodí, tj. hodnocení, dozor, smlouvání odměn, soupeření*“ ... (Franková, 2011 s. 99).
- „*K synergickým vnějším motivátorům patří to, co potvrzuje kompetentnost jedince, tedy i odměny, uznání a zpětná vazba, mají-li tento charakter. K odměnám podporujícím vnitřní motivaci a kreativitu patří především ty, které tvůrci poskytují více svobody, času nebo dalších zdrojů k řešení vzrušujících problémů*“ (Franková, 2011 s. 99).

2.1.4 Kreativita a inovace v týmu

„Specifickým druhem pracovní skupiny je pracovní tým. Pojem „tým“ označujeme zpravidla vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007 s. 93)

Sehrané a úspěšné týmy jsou mimořádnou hodnotou každé organizace. Pokud jsou týmy založeny pouze na splnění určitého úkolu, který dopadne úspěšně, obvykle se jednotlivý členové i nadále rádi setkávají a vyhledávají příležitosti k další spolupráci. V pracovním týmu by měli být pokud možno zastoupeni reprezentanti co nejširšího spektra profesní, funkční, demografické i osobnostní struktury. Při vytváření týmů je vhodné přihlížet v přiměřené míře ke vzájemným sympatiím či antipatiím potenciálních spolupracovníků, resp. k jejich osobním přáním, s kým by spolupracovat chtěli a koho ze vzájemné spolupráce již předem vylučují. Rovněž jmenování vedoucího týmu by mělo vycházet, kromě kvalifikačních a mnohých dalších kritérií, i z míry neformální autority, oblíbenosti a důvěry ze strany budoucích spolupracovníků.

Průběh a zejména výsledky týmové práce jsou ovlivněny řadou základních znaků:

- společné, stanovené cíle,
- velikost týmu,
- profesní, kvalifikační a demografická struktura,
- čas,

- charakter pracovního úkolu (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Faktory podporující kreativitu a inovace na týmové úrovni

Výzkum zaměřený na kreativitu v týmech nebo skupinách je vzácnější než výzkum zabývající se individuální nebo organizační kreativitou. Studie v oblasti týmové kreativity zkoumají zejména vliv stylu vedení na kreativitu a inovace v týmu a otázky týkající se soudržnosti mezi členy týmu (Madam a McClelland, 2002 podle Franková, 2011).

Z odborných publikací zabývajících se kreativitou v pracovních skupinách a týmech vyplývá, že badatelé ne vždy rozlišují skupinu a tým. Nicméně lze zdůraznit, že kreativitu a inovace ve skupinovém či týmovém prostředí podporují následující faktory (King a Anderson, 1995 podle Franková, 2011):

- **Kooperativní styl vedení:** „*ten podporuje členy týmu a stimuluje jejich motivaci*“ (Franková, 2011 s. 120).
- **Soudržnost mezi členy týmu:** „*heterogenní tým je vhodný pro generování nápadů a homogenní tým lépe zajišťuje hladkou implementaci nápadů*“ (Franková, 2011 s. 120).
- **Délka existence týmu:** „*výsledky studií ukazují, že týmy trvající krátce byly tvořivější*“ (Franková, 2011 s. 120).
- **Struktura týmu:** „*organičtější vnitřní struktury se lépe přizpůsobují novým problémům*“ (Franková, 2011 s. 120).

Důležité je rovněž zmínit, že týmy jsou ochotné riskovat více než jednotlivci, takže kreativita a inovace v týmu mohou být výhodnější zejména tam, kde je inovace implementována příliš opatrně.

Kreativní a inovační proces na úrovni týmu usnadňující následující facilitátory týmové kreativity a inovací (Madam a McClelland, 2002 podle Franková, 2011):

- **Vize:** tým má jasně zvolený cíl, který je v rámci týmu jasně formulován, sdílen, oceňován a vnímán jako dosažitelný.

- **Participativní bezpečí:** tým pracuje v bezpečném prostředí, což přináší členům týmu svobodu a zapojení do společného rozhodování.
- **Prostředí pro vynikající výsledky v plnění úkolů:** členové týmu očekávají zpětnou vazbu a vítají poskytované kritické hodnocení a posuzování kvality své práce v oblasti kreativity a inovací.
- **Organizace poskytující praktickou podporu kreativitu a inovace:** organizace podporující kreativitu a inovace neboli kreativní organizační atmosféru jsou typické pro inovativní organizace, tj. organizace, které mají kapacitu adaptovat se na změny ve svém vnějším prostředí vyvíjením nových a užitečných produktů, služeb, procesů, systémů, struktur, postupů atd.

Principy podporující kreativitu a inovace v týmech

K pochopení a podpoře kreativity a inovací v týmech mohou organizace využít i následujících dvanáct principů formulovaných na základě výsledků významného rozsáhlého výzkumu, který s využitím výsledků celé řady výzkumných studií zkoumá vztahy mezi aspekty týmového úkolu, týmovým složením, organizačním kontextem, týmovými procesy a pravděpodobnou efektivností týmové inovace (West a Sacramento, 2008 podle Franková, 2011).

Přehled dvanácti faktorů, které byly v uvedeném výzkumu sledovány a které jsou následně prezentovány jako prakticky využitelné principy podporující kreativitu a inovace v týmech.

- **úkol:**
 1. faktor: vnitřně motivující;
 2. faktor: vysoká úroveň vnějších požadavků;
- **skupinové složení:**
 3. faktor: výběr tvořivých a inovativních lidí;
 4. faktor: rozmanitost dovedností a demografie;
- **organizační kontext:**
 5. faktor: odměny za inovaci;
 6. faktor: ovzduší učení a rozvoje;
 7. faktor: klima podporující kreativitu a inovace;

- **proces:**
 - 8. faktor: standardy pro kreativitu a inovace;
 - 9. faktor: reflexivnost;
 - 10. faktor: vedení podporující kreativitu a inovace;
 - 11. faktor: konflikt a polemika;
 - 12. faktor: přemostění napříč týmy.

Vnitřně motivující týmový úkol

Týmový úkol má na tým zásadní vliv, určuje jeho složení, strukturu, postup a fungování. Obsah týmových úkolů motivuje členy týmu k tomu, aby byli kreativní a inovovali.

Pro povzbuzení kreativity a inovace v pracovních týmech, je nutný správný postoj lídrů. Jsou-li lídři a manažeři pracovních týmů lidé na svém místě, musí zajišťovat, aby úkoly zadané týmu jeho členy vnitřně motivovaly (Franková, 2011).

Vysoká úroveň vnějších požadavků

Na kreativitu, ale i na implementaci inovací má pravděpodobně vysoce významný vliv vnější kontext práce týmů, tj. vystavení organizačnímu klimatu, podpůrným organizačním systémům, tržnímu prostředí nebo environmentální nejistotě (West a Sacramento, 2008 podle Franková, 2011). Jedinci, týmy i organizace budou zčásti tvořit a inovovat v odpověď na vnější požadavky. Tyto vnější požadavky mohou kreativitu a inovace jak utlumovat, tak povzbuzovat.

Pro lídry a manažery je důležitá potřeba zajistit vysokou úroveň vnějších požadavků, neboť je-li vnější prostředí týmů a organizací náročné a nejisté, týmy a organizace budou pravděpodobně tvořit a inovovat, aby nejistotu a úroveň požadavků redukovaly (West a Sacramento, 2008 podle Franková, 2011).

Kreativní a inovativní členové týmu

Pro úspěch celého inovačního procesu od tvorby kreativních nápadů k realizaci inovace je důležité, aby členové týmu byli výborní jak v kreativitě, tak v implementaci inovace.

Mají-li být pracovní týmy sestaveny z lidí kreativních a inovativních, musí lídři a manažeři hledat jedince nově myslící, nekonvenční, přesvědčivé, sebevědomé, vytrvalé, disciplinované, otevřené zkušenostem a s vysokou tolerancí pro mnohoznačnost, zasvěcení v určitém sociálním poli (Franková, 2011).

Diverzita dovedností a předpokladů

Rozmanitost nebo-li diverzita v týmu je badateli vnímána jako prospěšná. Týmy, které jsou tvořeny z velmi rozdílných lidí jsou mnohem kreativnější a inovativnější než ty, jejichž členové jsou si podobní.

Pro lídry a manažery je v této oblasti důležité, vybrat do týmu takové členy, kteří mají pro týmový úkol relevantní dovednosti a profesionální předpoklady, a to tak, aby skladba těchto dovedností a předpokladů byla u jednotlivých členů odlišná – a zajistit, aby tým byl plně soustředěn na vykonávání práce a splnění týmového úkolu (West a Sacramento, 2008 podle Franková, 2011).

Organizační odměny za kreativitu a inovace

Jedním z nejhmotatelnějších symptomů organizační podpory kreativity a inovací je to, zda jsou pokusy zaměstnanců o implementaci nových a zlepšujících způsobů práce odměňovány. Odměňována by neměla být jen úspěšná inovace, ale i každé skutečné pokusy o ni. Jinak je pravděpodobné, že zaměstnanci budou jednoduše „hrát na jistotu“ s takovými nápady a inovacemi, které zůstávají v rámci existujících paradigmat, a nejsou tedy ani nové, natož radikální.

Pro lídry a manažery to znamená, že by měli najít způsoby odměňování týmů, které přicházejí s novými nápady a inovují – a týmy odměnit, i když se inovace nevydaří (West a Sacramento, 2008 podle Franková, 2011).

Ovzduší vzdělání a rozvoje:

Aby se týmy v organizacích věnovaly kreativitě a inovovaly, je nezbytné, aby se učily a využívaly k učení všech možných příležitostí. K vytvoření ovzduší vzdělávání a rozvoje mohou napomoci i aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů. Např. zaměření náboru a

výběr pracovníků napomáhá tomu, aby do týmu byli vybráni lidé, kteří budou v kreativním procesu a inovacích přínosem.

Podpora týmové kreativity a inovace může mít ze strany lídrů a manažerů podobu rozvíjení různých podpůrných postupů z oblastí řízení lidských zdrojů. K povzbuzování organizačního učení je důležité umožnit členům týmu práci v jiných útvarech organizace a kontakt s jinými organizacemi. Je důležité rozšířit možnosti tréninku a zajistit řízení znalostí, které zahrnují zaznamenávání týmových řešení a nejlepších postupů a jejich sdílení napříč organizací (Franková, 2011).

Ovzduší pro kreativitu a inovace

Studie autorky Amabile a jejího kolektivu, jež srovnávala pracovní prostředí vysoce kreativních projektů s méně kreativními projekty ukázala, že se tyto dvě skupiny projektů trvale lišily v pěti aspektech pracovního prostředí, mezi něž patří:

- výzva,
- organizační povzbuzování,
- podpora pracovního týmu,
- supervizi povzbuzování,
- organizační překážky.

Pokud se budou lídři a manažeři zaměřovat na utváření specifické organizační kultury, bude-li jejich cílem zvyšování kladných zkušeností zaměstnanců s důrazem na kreativitu a inovace, s povzbuzováním kreativní týmové práce, bude-li jejich cílem podpora zřetelnosti a srozumitelnosti týmových cílů prostřednictvím supervize a podpora otevřenosti ve vzájemných interakcích, to vše od vrcholové úrovně managementu, budou v organizaci rozvíjet ovzduší podporující kreativitu a inovace (Franková, 2011).

Stanovení týmových standardů pro kreativitu a inovace

„Skupinové procesy silně formují individuální i skupinové chování a ty z nich, které podporují kreativitu a inovace, budou povzbuzovat členy týmu k novým nápadům a jejich realizaci“ (Franková, 2011 s. 136).

„Pro lídry a manažery je důležité, aby jak verbálně, tak i prakticky podporovali nápady členů týmu na nové a vylepšené výrobky, služby a pracovní postupy a aby vytvářením příslušných pracovních podmínek povzbuzovali týmy k tomu, aby byly kreativní a inovativní a vytvářely si týmové standardy chování podporujícího kreativitu a inovace“ (Franková, 2011 s. 136).

Povzbuzování reflexivity

„Klíčovým ukazatelem kreativity a inovací v pracovních týmech je reflexivita.¹ Aby se tým choval reflexivně, je zcela nezbytné, aby se členové týmu cítili bezpečně“ (Franková, 2011s 137).

„Je třeba, aby lídři a manažeři respektovali, že oddechový čas určený ke společnému týmovému zvažování pracovních návyků, cílů, procesů a výstupů, k plánování změn, k jejich zavádění a opětovnému zvažování je pro tým přínosem. Pro toto sebereflexivní zkoumání je nezbytné podporovat pocit týmového bezpečí, který zmírňuje nejistotu z rizika, jež je s kreativním a inovativním chováním spojeno, a umožňuje členům týmu, aby si vytvořili postoj zaměřený na učení a usilovali o odhalení chyb a následné relevantní změny“ (Franková, 2011s 137).

Týmové vedení a styl vedení povzbuzující kreativitu a inovace

Lídr týmu má výrazný a pronikavý vliv na týmovou kreativitu a inovace a na jednotlivé týmové procesy. Aby práce na týmovém projektu byla efektivní a tým dosahoval kreativity a inovací, je třeba, aby se lídr týmu choval způsobem, který překlenuje hranice, aby usnadňoval týmovou práci, řídil kreativitu a inovace a udával směr prací na projektu.

V zájmu efektivity práce kreativního a inovativního týmu je třeba, aby se manažeři ujistili, že je všem členům týmu jasné, kdo je lídrem týmu, a že o vedení týmu nepanují dohady a spory. Dále je třeba zajistit, aby lídr týmu plnil svoje úlohy, které jsou pro kreativitu a invace kritické, jako je překlenování mezí, facilitace a usměrňování, naslouchání s cílem pochopit spíše než s cílem hodnotit nebo vyvracet, aby převzal

¹ Reflexivita: „zrcadlení; promýšlení; připravenost reagovat na změny, schopnost reflexe, tj. schopnost přemýšlení, rozjímání, uvažování; filoz. Úvaha zaměřená na pochopení vlastních teoretických i praktických výkonů“ (Akademický slovník cizích slov, 2001, s. 652).

odpovědnost také za efektivní týmovou komunikaci, byl citlivý k nevyjádřeným pocitům, dával prostor i menšinovým názorům, udržoval diskusi a rozvíjel dovednost sumarizovat a činit závěry (West a Sacramento, 2008 podle Franková, 2011).

Konstruktivní zvládání konfliktů a nesouhlasu uvnitř týmů

„Konflikty vztahující se k úkolu mohou vzejít ze společného týmového zaměření na kvalitu vykonávání úkolu ve spojení se sdílenými týmovými cíli. Mnoho badatelů potvrzuje, že konstruktivní spor v kooperativním skupinovém kontextu zvyšuje kreativitu a kvalitu rozhodování. Konflikt ve vztahu k úkolu může vést členy týmu k přehodnocení statu quo a k přiměřenějšímu přizpůsobení jejich cílů, strategií a procesů situací“ (Franková, 2011 s.140).

„Pro manažery a lídry týmů to znamená, že by měli povzbuzovat průměrně intenzivní konflikt a menšinový nesouhlas zaměřený na úkol, a to spolu s podporou vysokých úrovní participace, protože toto spojení povede k diskusi a k promýšlení alternativních interpretací dostupných informací“ (Franková, 2011 s.140).

Přemostění napříč týmy

„Dobré vazby mezi skupinami a týmy napříč odděleními uvnitř organizací jsou pro kreativitu a inovace prospěšné. Komunikace napříč týmy napomáhá kreativitě a inovacím integrací různých nápadů a vzorů posbíraných z různých funkčních oblastí. Jedním ze způsobů, jak by mohl tým zlepšit vztahy s ostatními týmy, je stanovit si toto zlepšení jako jeden ze svých hlavních úkolů. Jinou strategií je vylepšit a povzbudit kontakty a otevřenou komunikaci mezi týmy“ (Franková, 2011 s. 142).

„Aby manažeři a lídři týmů povzbudili kreativitu a inovace pramenící z překlenování odlišností, je třeba, aby vytvářeli „mosty“, tj. podporovali odlišné týmy v tom, aby pracovaly společně, sdílely nejlepší postupy, vyvíjely společné projekty atd. Důležité je také to, aby manažeři odměňovali společnou práci týmů a utvářeli uvnitř organizace společnou identitu jednotlivých týmů nadřazenou“ (Franková, 2011 s. 142).

Týmové role

V úspěšném pracovním týmu nebývají jednotlivé pozice a role předem formálně ani definovány, ani jednotlivým jeho členům přidělovány. Pokud chceme, aby náš tým byl úspěšný, měli by jeho členi znát alespoň jeden hlavní společný cíl. V začátcích fungování týmu se zpravidla začnou neformálně a spontánně vytvářet vzájemné vztahy a z nich vyplývající sociální struktura založená na postupném formování a přebírání pozic a rolí jednotlivými pracovníky. Tento proces je nezbytnou podmínkou žádoucího rozběhu týmové práce a může tak urychlit nebo naopak opozdit dosažení stanovených pracovních cílů. Převzetí sociálních rolí bezprostředně souvisí s funkcemi, které musí být v pracovním týmu zabezpečeny, aby týmová práce splnila své cíle. Těmito funkcemi jsou:

- funkce orientovaná na dosažení věcného cíle,
- funkce analytická a kontrolní,
- funkce udržující tým.

Pokud v týmu tyto funkce nebudou splněny, nebude týmová práce ani efektivní, ani uspokojující (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Rozhodujícím činitelem v týmovém výkonu je kvalita členů týmu. Badatel Belbin ve své publikaci z roku 2003 podle Frankové, 2011, rozlišuje devět týmových rolí, mezi něž patří:

- **Inovátor:** „*přínosy týmové role - kreativní, imaginativní, neortodoxní, řeší obtížné problémy. Příпустné slabiny – ignoruje detaily, na efektivní komunikaci je příliš zablouhaný*“ (Franková, 2011 s.146).
- **Vyhledávač zdrojů:** „*přínosy týmové role – extrovert, nadšený, komunikativní. Zkoumá příležitosti. Rozvíjí kontakty. Příпустné slabiny – příliš optimistický. Ztrácí zájem, když prvotní nadšení pomine*“ (Franková, 2011 s.146).
- **Koordinátor:** „*přínosy týmové role – zralý, sebejistý, dobrý předsedající. Ujasňuje cíle, podněcuje rozhodování, dobře zastupuje. Příпустné slabiny – může být vnímán jako manipulativní. Svou vlastní práci přenáší na ostatní*“ (Franková, 2011 s.146).

- **Formovač:** „*přínosy týmové role – vyzývavý, dynamický, daří se mu pod tlakem. Má tah a odvahu překonávat překážky. Příпустné slabiny – může ostatní provokovat. Zraňuje city lidí*“ (Franková, 2011 s.146).
- **Vyhodnocovač:** „*přínosy týmové role – strážlivý, strategický a náročný. Vídí všechny možnosti. Přesně usuzuje. Příпустné slabiny – chybí mu tah a schopnost inspirovat druhé. Příliš kritický*“ (Franková, 2011 s.146).
- **Týmový pracovník:** „*přínosy týmové role – kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Naslouchá, buduje, brání třenicím, uklidňuje vody. Příпустné slabiny – nerozhodný v rozhodujících (krizových) situacích*“ (Franková, 2011 s.146).
- **Realizátor:** „*přínosy týmové role – ukázněný, spolehlivý, konzervativní a schopný. Mění myšlenky v praktické činy. Příпустné slabiny – poněkud neohebný. Pomalu reaguje na nové možnosti*“ (Franková, 2011 s.146).
- **Dotahovač:** „*přínosy týmové role – usilovný, svědomitý, starostlivý. Vyhledává chyby a opomenutí. Dodržuje termíny. Příпустné slabiny – náchylný k přehnané starostlivosti. Neochotný delegovat. Může být puntičkář*“ (Franková, 2011 s.146).
- **Specialista:** „*přínosy týmové role – cílevědomý, iniciativní, oddaný. Poskytuje znalosti a dovednosti, které jsou v nabídce vzácné. Příпустné slabiny – přispívá jen v úzké oblasti. Obšírně se zabývá detaily. Opomíjí velké obrazy*“ (Franková, 2011 s.146).

„*Kreativní schopnosti v týmu jsou zastoupeny především rolí Inovátora a rolí Vyhledáče zdrojů. Inovátora lze považovat za člena týmu specializovaného na tvorbu myšlenek. Vyhledávací zdrojů inklinuje k vyzvedávání fragmentů nápadů druhých a jejich rozvíjení a ke zkoumání zdrojů mimo tým*“ (Franková, 2011 s. 147).

Styl vedení podporující kreativitu a inovace

„*Všechny personální a sociální procesy, které se odehrávají v podniku, lze chápat i jako aktivity jednotlivců – řídicích pracovníků na různých úrovních řízení*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007 s. 112) Tyto procesy se pak podílejí na dosahování cílu organizace. Mnozí badatelé jako například Nystrom, (1979), Andriopoulos, (2001) a další podle Frankové,

(2011), kteří se zabývají touto problematikou se shodují v tom, že kreativitu podněcuje demokratický, tj. participativní styl vedení, zatímco autokratičtější styly ji mohou snižovat. Spolupráce jako participativní, kreativní styl řízení a vedení lidí je charakterizována řadou specifických charakteristik, které by měly být uplatňovány ve vzájemném souladu.

„Za klíčový faktor při vedení kreativních osobností se považuje především tvorba vůdčí vize, což je transcendentní cíl, odráží to, co by organizace v budoucnosti mohla a měla být. Tuto vizi je třeba ze strany vedoucích představitelů organizace efektivně komunikovat prostřednictvím všech dostupných formálních i neformálních kanálů komunikace a stále povzbuzovat zaměstnance k myšlení a jednání nad rámec současného stavu“ (Franková, 2011 s.208).

„Kreativním manažerem je takový jedinec, který vede podřízené k tomu, aby se chovali kreativně. Chování manažera, které povzbuzuje kreativitu a kreativní atmosféru je silně orientováno na změnu, na lidi a vztahy. Kreativní typy manažerů:

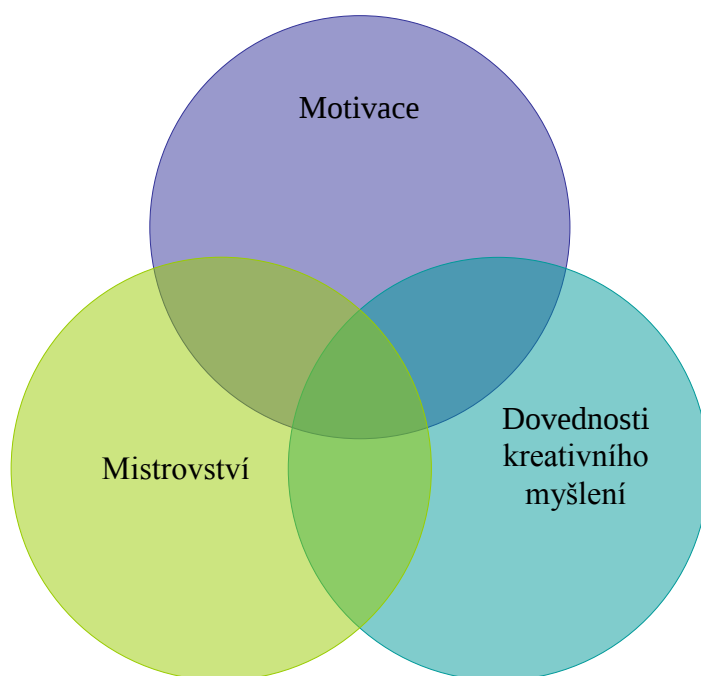
- *mají plány a ideje, které sdílejí se svými podřízenými;*
- *žádají své podřízené, aby přispívali k řešení problémů;*
- *rozpoznávají nové myšlenky a podporují je;*
- *podněcují diskuse a prezentace protichůdných hledisek;*
- *osobní a emocionální konflikty se pokoušejí urovnávat;*
- *umožňují riskování a tolerují omyly;*
- *vyhýbají se ovládání a byrokratičnosti;*
- *mají tendenci bránit své území před formalistickými útoky přicházejícími z administrativních úseků“* (Franková, 2011 s.208).

„Vedoucí představitelé organizace by měli mít také schopnost vytvářet efektivní pracovní skupiny a týmy“ (Franková, 2011 s.208).

Manažerské praktiky ovlivňující kreativitu a inovace

„Každý manažer organizace by si měl uvědomovat a respektovat, že u každého jedince je kreativita funkcí tří komponent: mistrovství, schopnosti (dovednosti) kreativního

myšlení a motivace – tento model tří složek kreativity vytvořila Amabile (2008) podle Frankové, (2011), a je znázorněn na obrázku 1.2., přičemž v samém středu obrázku, kde se protínají všechny tři kruhy se nachází kreativita. Mistrovství je chápáno jako znalost neboli oborově relevantní dovednosti, ať už technické nebo procedurální a intelektuální. Dovednosti kreativního myšlení určují, jak flexibilně a imaginativně lidé přistupují k problémům. Motivace je popsána především jako vnitřní nadšení řešit problém a vede k mnohem kreativnějším řešením než stimulace, tj. vnější odměny jako např. peníze. Manažeři - tedy vedoucí různých organizací mohou tyto komponenty ovlivňovat, a to jak k lepšímu, tak i k horšímu“ (Franková, 2011 s. 209).



Obr. 1: Tři komponenty kreativity (Zdroj: Amabile, 2008, s. 19 podle Franková, 2011)

Šest hlavních kategorií manažerských praktik ovlivňujících kreativitu

Badatelka Amabile (2008), podle Frankové (2011), ve své publikaci uvádí šest hlavních kategorií manažerských praktik, které ovlivňují kreativitu:

- **Výzva:** Ze všech manažerských praktik stimulujících kreativitu je snad neúčinnější zdánlivě jednoduchý úkol správně lidi pracovně zařadit. Manažeři

mohou své podřízené pracovníky zařazovat podle jejich mistrovství a dovedností v kreativním myšlení a podněcovat jejich vnitřní motivaci. Při příliš nízkých nárocích se lidé cítí znuzeni, příliš vysoké nároky vyvolávají pocity ohrožení. Aby mohli manažeři své podřízené správně zařazovat, potřebují podrobné informace o svých zaměstnancích a dostupných pracovních zařazeních. Tyto informace je poměrně obtížné a časově náročné získat, proto v praxi mnohdy dochází ke špatnému zařazení zaměstnanců a jejich výsledky jsou pro manažery často neuspokojivé.

- **Svoboda:** Klíčem ke kreativitě je poskytovat lidem svobodu. Lidé jsou kreativnější, když mají svobodu v rozhodování, jak řešit určitý problém, avšak není třeba, aby tento problém vybírali. Ve skutečnosti kreativitu lidí často zvyšují jasně specifikované strategické cíle.
- **Zdroje:** Hlavními zdroji ovlivňujícími kreativitu jsou čas a peníze. Manažeři musí tyto zdroje rozdělovat pečlivě. Jedná se o velmi náročný úkol rozhodnout o tom kolik času a peněz týmu nebo projektu poskytnout. Časový tlak může za určitých okolností kreativitu zvyšovat. V takové situaci jsou lidé schopni zvyšovat svou vnitřní motivaci. Naopak existují situace, kdy organizace kreativitu rutinně ničí stanovováním falešných nebo příliš krátkých lhůt.
- **Rysy pracovního týmu:** Chce-li organizace budovat týmy přicházející s kreativními nápady, je třeba, aby věnovala pečlivou pozornost sestavení a rozvržení takových týmů a vytvořila vzájemně se podporující týmy s rozmanitými pohledy a rozmanitým zázemím. Pokud se týmy skládají z lidí rozličných intelektových založení a přístupů k práci, nápady se často kombinují a podněcují k tvorbě nového a užitečného. Rozmanitost je jen počáteční krok. Manažeři musejí zajistit další charakteristiky k sestavení týmů. Je třeba, aby členové týmu sdíleli týmový cíl. Dále je důležité, aby byli ochotni pomoci týmovým kolegům v obtížných obdobích a nezdarech. V neposlední řadě, aby každý člen týmu rozeznával jedinečné znalosti a hlediska.
- **Supervizí povzbuzení:** Většina manažerů je extrémně zaměstnaná. Pracují pod neustálým tlakem a usilují o dosažení požadovaných výsledků. Často proto pochvaly a ocenění za kreativní snahy, tj. nejen za kreativní úspěchy, ale také neúspěchy, ponechávají stranou. A proto velmi jednoduchým krokem, kterým

manažeři mohou přispět k podpoře kreativity, je zachovat se v těchto situacích zcela opačně. Po jisté časové období považují zaměstnanci svou práci za zajímavou nebo dokonce vzrušující a z této vnitřní motivace čerpají nadšení a odvalu ke kreativní práci. Avšak k tomu, aby si takové vnitřní nastavení udrželi, potřebují mnozí pociťovat, že na jejich práci organizaci nebo nějaké důležité skupině lidí záleží.

- **Organizační podpora:** Povzbuzení od manažerů kreativitu podporuje, ale skutečně zvyšována je tehdy, když ji podporuje celá organizace. Taková podpora ze strany vedení organizace spočívá v zavádění vhodných systémů nebo postupů a ve zdůrazňování hodnot, které ukazují, že kreativní úsilí má nejvyšší prioritu. Neposkytování dostatečného uznání a odměn za kreativitu může uvnitř organizace zplodit negativní pocity. Lidé se mohou cítit využívání nebo přinejmenším podhodnocení. Čím více si lidé vyměňují myšlenky a informace při společné práci, tím více odborných znalostí budou mít (Franková, 2011).

Každá týmová práce má navzdory svým mnoha výhodám i své limity a je spojena s určitými riziky. Badatelé Eva Bedrnová, Iva Nový a kolektiv popisují ve své publikaci Psychologie a sociologie řízení výhody a nevýhody, které jsou s týmovou prací spojeny.

Výhody

- Týmy jsou tvořivější.
- Snadněji se rozpoznávají a odstraňují chyby.
- Zvyšuje se ochota k riziku, k neobvyklým řešením a originalitě.
- Výchovný dopad na mladší spolupracovníky.
- Usnadňuje nepopulární rozhodnutí atd.

Nevýhody

- Iluze úspěšnosti, možnosti vysokého rizika a společné nezranitelnosti.
- Přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů pracovního i sociálního jednání.
- Stereotypní pohled na vnější okolí.
- Autocenzura vlastních názorů a postojů, pokud se liší od ostatních členů týmu.

- Přeceňování jednoty vlastního týmu (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.1.5 Řízení talentů

Řízení talentů skládající se z plánování a rozvoje talentů je relativně nová koncepce, která se objevila teprve po roce 2000. Je odvozena od obratu „válka o talenty“, který vznikl na konci devadesátých let jako prostředek k vysvětlení problémů, které měly organizace se získáváním a udržováním si talentovaných lidí. Nicméně, O'Reilly a Pfeffer, (2000) podle Armstronga (2007, s. 327) uvedli, že: *„podniky, které praktikují způsob myšlení ‚války o talenty‘, připisují příliš velkou hodnotu lidem mimo podnik a podceňují a zanedbávají talenty, kteří již v podniku jsou.“* Tento přístup by měl být jedním z těch, které zdůrazňují schopnost každého člověka uspět, a tudíž „dosahovat výjimečných výsledků s obyčejnými lidmi“. A Pfeffer, (2001) podle Armstronga (2007) varuje, že válka o talenty je škodlivá metafora, protože přehlíží to, jak jsou týmy lidí často schopny fungovat efektivněji než pouhé sbírky jedinců (Armstrong, 2007).

Definice řízení talentů

Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, motivovala, udržovala si a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je uvědomit si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku, a proto by organizace měla zajistit tok těchto talentů (Armstrong, 2007).

Vytváření skvělého pracoviště

Zabezpečení toho, aby organizace byla vnímána jako „skvělé pracoviště“, „skvělé místo pro práci“ či „skvělý zaměstnavatel“, znamená, že se stává „atraktivním zaměstnavatelem“ čili „zaměstnavatelem volbou“. Jinými slovy, stává se organizací, kde lidé chtějí pracovat. Lidé touží stát se členy organizace a stávající pracovníci touží v ní zůstat. Pracovníci jsou oddáni organizaci a angažováni ve své práci. Samozřejmostí je, že získání celostátní, a dokonce i lokální pověsti dobrého zaměstnavatele vyžaduje čas, ale stojí to za to (Armstrong, 2007).

Strategie získávání

Obecnou strategií by mělo být stát se atraktivním zaměstnavatelem. Jak uvedli Scarborough a Elias, (2002) podle Armstronga (2007, s. 331): „*Získávání klíčových jedinců, kteří významně přispějí ke schopnosti firmy vytvářet hodnotu, je rozhodující pro úspěch.*“ Cílem je vytvořit značku dobré pověsti organizace – jak ji vnímají jiní (dobrá značka pro pracovníky), stát se atraktivním zaměstnavatelem a zaměřit se na získávání a výběr pracovníků, aby organizace měla ty druhy lidí, které potřebuje (Armstrong, 2007).

Strategie stabilizace

Odchody klíčových pracovníků mohou mít mimořádný dopad na chod podniku a lidé, které si organizace přejí udržet, bývají obvykle těmi, kteří s největší pravděpodobností odcházejí. Chce-li si organizace udržet talentované lidi, musí se s nimi dohodnout a musí s nimi spolupracovat, ale existují hranice, kam až organizace může zajít. Je také nezbytné existující talenty podněcovat k největšímu možnému přispění k cílům organizace a podle toho je hodnotit a oceňovat (Armstrong, 2007).

2.2 Kvalitativní výzkum

Významný metodolog Creswell, (1998) podle Hendl, (2005, s. 50) definoval kvalitativní výzkum takto: „*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“

Další badatelé jako například Disman, (1993, s. 285) uvádí, že kvalitativní výzkum je: „*nenumerické šetření a interpretace sociální reality*“, jehož cílem je odkrývat význam podkládaný sdělovanými informacemi. Smékal, (1999) podle Hendl, (2005) si pro změnu všímá více procedurální stránky, tj. zda v průběhu výzkumu jsou, či nejsou aplikovány postupy vyžadující určitý typ měření a kvantifikace dat. Podstatné je podle něho porozumění psychologickým koncepcím účastníků výzkumu. Ferjenčík, (2000) si ve své publikaci všímá, jak definice kvalitativního výzkumu z hlediska cílů, tak také perspektivy zkoumání, procedurální stránky a posuzování validity. A v neposlední řadě Miovský (2006, s. 17) ve své publikaci charakterizuje definici kvalitativního výzkumu jako: „*Kvalitativní přístup v psychologických vědách je přístupem, který pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných či nekvalifikovaných vlastností zkoumaných fenoménů naší vnitřní a vnější reality využívá kvalitativních metod.*“

„*Kvalitativní přístup je v psychologických vědách přístupem využívajícím principů jedinečnosti a neopakovatelnosti, kontextuálnosti, procesuálnosti a dynamiky a v jeho rámci cíleně pracujeme s reflexivní povahou jakéhokoli psychologického zkoumání. Pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných či nekvantifikovatelných vlastností zkoumaných psychologických fenoménů naší vnitřní a vnější reality využívá kvalitativních metod*“ (Miovský, 2006 s. 18).

Kvalitativní výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí základní výzkumné otázky. Vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek, provádí deduktivní a induktivní závěry. Seznamuje se s novými lidmi a pracuje přímo v terénu, kde se něco děje. Výzkumník vybírá na základě svých

úvah místa pozorování nebo jedince, které dále sleduje v různých časových okamžicích (Hendl, 2008).

2.2.1 Základní typy kvalitativního výzkumu

V rámci kvalitativního přístupu rozeznáváme pět základních typů výzkumu, a to případovou studii, analýzu dokumentů, terénní výzkum, kvalitativní experiment a kvalitativní evaluaci. Uvedených pět základních typů výzkumu pokrývá větší část spektra psychologických výzkumných studií aplikujících kvalitativní přístup (Miovský, 2006).

Případová studie

Základním a nejrozšířenějším typem kvalitativního výzkumu je případová studie. Centrem pozornosti u tohoto typu výzkumu je případ. Může jím být osoba, skupina, organizace atd. Někdy může být případ chápán ve větší šíři, důležité je, aby byl řádně definován, ohraničen a aby způsob výzkumné práce odpovídal základním pravidlům s případovou studií. Analýza jednotlivých případů nám v průběhu celého výzkumu umožňuje sledování, popisování a vysvětlování případu, a díky tomu můžeme dospět k přesnějším výsledkům. Prostřednictvím získaných výsledků pak máme možnost lépe porozumět jednotlivým vztahům i celkovým souvislostem (Miovský, 2006).

Analýza dokumentů

Je relativně široce definována jako kvalitativně-interpretativní analýza, nezahrnuje pouze listiny a části textu s nějakým zvláštním významem, ale také veškerá předmětná svědectví, jež mohou být zdrojem k vysvětlení lidského jednání (Plummer, 2001 podle Miovský, 2006). Může jít tedy o texty nejrozličnějšího druhu, filmy, fotografie, zvukové nahrávky, ale i předměty jako jsou nástroje, stavby, umělecké předměty atd. Analýza dokumentů se vyznačuje rozmanitostí a rozhodující místo v ní zaujímá kvalitativní interpretace. Účelem analýzy dokumentů je zpracovávat materiál, který nemusí být vytvořen výzkumníkem v procesu výzkumu. Může se jednat o materiál, který již existuje, a výzkumník většinou pouze dle svého výzkumného cíle materiál vybírá, provádí selekci, případně různé úpravy atd. (Miovský, 2006).

Terénní výzkum

Hlavním cílem terénního výzkumu je zkoumat svůj předmět v co možná nejpřirozenějším prostředí kde vzniká, rozvíjí se, probíhá a zaniká. V přirozeném prostředí je zkoumaný jev obvykle ovlivňován velkým množstvím různých faktorů, které jsou často obtížně dostupné. Výzkumníci vyrážejí do terénu a zúčastňují se každodenních situací spolu s dalšími účastníky výzkumu, protože výzkum z nějakých důvodů nelze provádět v laboratoři nebo podobné místnosti vytvořené k provádění výzkumů. Zúčastněné pozorování se tak stává ústředním termínem a metodou (Miovský, 2006).

Kvalitativní experiment

Podle vědeckých pravidel je kvalitativní experiment zásah do nějakého sociálního či psychologického procesu za účelem prozkoumání jeho struktury a vlastností. Předpokladem tohoto zásahu je, že dojde ve zkoumaném procesu k určitým změnám, které změní jeho průběh, a projev těchto změn bude postihnuteľný vědeckými metodami (Mayring, 1990 podle Miovský, 2006). Můžeme však také provést experimentální zásah, ke kterému v běžném životě dochází jen velmi zřídka, a který reprezentuje velmi extrémní situaci. Může se jednat například o simulování katastrofy, nehody atd. Zde se však současně dostáváme až na hranu etických pravidel, nebo-li spíše až za ni. Vystavovat účastníky výzkumu extrémním situacím, aniž o tom jsou dopředu informováni, není etické. Podobné situace vyžadují zcela zvláštní režim realizace (Miovský, 2006).

Kvalitativní evaluace

Obecně termín evaluace znamená proces posuzování a hodnocení podstaty, hodnoty, ceny zkoumaného jevu, s cílem provést určitá rozhodnutí o přijetí či odmítnutí strategie na určité úrovni rozhodování (Borg & Gall, 1989 podle Miovský, 2006). Pojem kvalitativní evaluace lze rozeznat podle cílů a dopadů na dva základní přístupy, a to přístup **formativní a normativní**. **Formativní přístup v evaluaci** má za hlavní cíl výzkumného projektu přinést taková data, prostřednictvím jejichž analýzy získáme informace potřebné k nalezení silných a slabých stránek předmětu našeho výzkumu a budeme schopni formulovat doporučení ke zlepšení. V rámci **normativního přístupu**

v **evaluaci** můžeme například uvažovat o tom, jakým způsobem mezi sebou navzájem porovnat dva nebo více různých programů. Při úvaze tímto směrem se pak můžeme pohybovat na ose lepší-horší (Miovský, 2006).

2.2.2 Metody získávání kvalitativních dat

V této podkapitole se budeme zabývat několika základními metodami získávání kvalitativních dat, protože získávání kvalitních dat je důležitou součástí každého kvalitativního výzkumu. Přiblížíme si metody, které jsou v současné praxi kvalitativního výzkumu nejčastěji používány a to: pozorování, rozhovor a rozbor textových dokumentů.

Pozorování

Pozorování patří společně s rozhovorem mezi vůbec nejstarší metody získávání kvalitativních dat (Miovský, 2006). Ferjenčík, (2000) ve své publikaci rozlišuje dva typy pozorování a to selektivní a plánovitě selektivní. Přičemž selektivní pozorování je lidské pozorování, které se od plánovitě selektivního nebo-li také vědeckého pozorování liší tím, že člověk v běžném – laickém – pozorování si všímá těch věcí, které ho „uhodí“ do očí svojí zajímavostí, nápaditostí, nezvyklostí, zatímco vědec pozoruje to, co si předem pečlivě naplánoval pozorovat a co nejlépe pečlivě definoval a vymezil. Jinými slovy můžeme říci, že právě plánovitost a určitá systematickosti jsou charakteristiky, které odlišují běžné vnímání a pozorování od pozorování profesionálního (Ferjenčík, 2000).

Rozhovor

Rozhovor patří mezi nejobtížnější a současně nejvýhodnější metody pro získávání kvalitativních dat. Při jeho zvládnutí totiž nejde pouze o získání potřebných sociálních dovedností a citlivosti, ale také o schopnost pozorovat a umět obě tyto metody vzájemně provázat a dokázat z nich pro výzkum vytěžit maximum (Miovský, 2006). Informace, které chce výzkumník získat rozhovorem, jsou vždy zprostředkované. Tato zprostředkovanost je dána specifickými záměry respondenta, jeho jazykovou obratností, strukturou a povahou jazyka (Ferjenčík, 2000).

Textové dokumenty jako zdroj kvalitativních dat

Práce s dokumenty je velice specifickou oblastí kvalitativního výzkumu. Její specifičnost je dána tím, že tyto materiály existují nezávisle na naší výzkumné činnosti, to znamená, že je obvykle nevytváříme. Nejde tedy v jejich případě o metodu získávání dat v pravém slova smyslu. Zde již máme data vytvořená a musíme je pouze shromáždit. Oproti tomu metody, které byly specifikovány výše (rozhovor, pozorování) jsou metodami, kde data vytváříme (Miovský, 2006).

2.2.3 Metody analýzy kvalitativních dat

Před samotnou analýzou je samozřejmě nutné všechny získané data roztrždit, přepsat, systematizovat, provést úpravy a vyčlenit nejlepší reprezentativní vzorek dat, které právě potřebujeme a až následně poté je můžeme začít analyzovat.

Analýza kvalitativních dat je považována za nejsložitější fázi realizace studie. Výraznou měrou k tomu přispívá velké množství jednotlivých metod, které skýtají nepřeberné množství variant vzniklých jejich vzájemnou kombinací. Na kvalitativní analýzu můžeme nahlížet z různých úhlů pohledu. Někdy se můžeme setkat s názorem, který odmítá jakýkoli jiný než deskriptivní přístup.² Výsledkem je pak v podstatě utřídění a popis získaných dat. Na druhé straně se pak můžeme setkat s přístupy, které jsou velmi radikální, kde je kvalitativní analýza chápána skutečně již více jako umění než jako věda. Obecně pak pod termínem analýza kvalitativních dat chápeme následující fáze výzkumu (Miles & Huberman, 1994 podle Miovský, 2006):

- **Kódování:** přiřazování klíčových slov či symbolů k částem textu tak, aby byla umožněna snadnější a rychlejší práce s těmito částmi a bylo možné prostřednictvím kódů kdykoli snadno pracovat s většími významovými celky. Proces kódování je ve skutečnosti procesem identifikace a systematického označování významových celků dle vytvořených kritérií (Miovský, 2006).
- **Archivace kódovaných dat:** uchování zakódovaného i původního textu v podobě organizované databáze. Můžeme být v papírové nebo elektronické podobě (Miovský, 2006).

² Deskriptivní přístup – popis zkoumaného jevu včetně statistik výskytu (např. analýza výskytu, analýza četnosti).

- **Propojování dat:** hledání spojitostí v datech a vzájemné propojování částí ve větší celky, vytváření a identifikace kategorií (Miovský, 2006).
- **Komentování a doplňování dat:** psaní komentářů a doplňků, které vhodným způsobem rozšiřují existující data (Miovský, 2006).
- **Vyvozování závěrů a verifikace:** interpretace údajů a ověřování jejich platnosti. Hledání opor pro zvolený interpretační rámec, hledání alternativ tomuto rámci a hledání jeho výhod i nevýhod (Miovský, 2006).
- **Budování teorie:** vývoj a vytvoření systematických, konceptuálně koherentních vysvětlení nálezů, tj. vytvoření homogenního interpretačního rámce, v němž své nálezy popisujeme a vysvětlujeme (Miovský, 2006).
- **Grafické mapování:** vytváření schémat, diagramů, modelů atd., které graficky zobrazují naše nálezy a případně jsou schopny graficky znázornit výslednou podobu teorie, kterou jsme v průběhu studie budovali (Miovský, 2006).

2.2.4 Přednosti a nevýhody kvalitativního výzkumu

Mezi hlavní přednosti kvalitativního výzkumu patří podrobný popis a vhled při zkoumání jedince, skupiny, události, fenoménu. Dále pak to, že zkoumá fenomén v přirozeném prostředí, umožňuje studovat procesy a navrhopvat teorie. V neposlední řadě je potřeba zmínit jako přednost kvalitativního výzkumu dobrou reakci na místní situace a podmínky, hledá lokální příčinné souvislosti a pomáhá při počáteční exploraci fenoménů (Hendl, 2008).

Nevýhodou u kvalitativního výzkumu je, že získaná znalost nemusí být zobecnitelná na populaci a do jiného prostředí. Dále pak to, že je těžké provádět kvantitativní predikce, je obtížné testovat hypotézy, teorie a analýza dat i jejich sběr jsou často časově náročné etapy. Jako poslední nevýhodu můžeme zmínit to, že dosažené výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi (Hendl, 2008).

2.3 Mentální mapy

Jako další podkapitolu v kapitole kvalitativní výzkum jsou uvedeny mentální mapy, protože budou součástí výzkumu. Za průkopníka v oblasti mentálního mapování je považován Tony Buzan, z jehož publikace Mentální mapování (2007) budeme v této podkapitole především vycházet.

Uvádí v ní, že mentální nebo-li také myšlenkové mapy tvořili již velikáni dob minulých, mezi než patřili například Leonardo da Vinci, Michelangelo, Charles Darwin, Isaac Newton, Albert Einstein, Winston Churchill, Pablo Picasso, Thomas Edison a další. Za jednoho vůbec s prvních uživatelů je považován Poryfyrios z Tyru, který vytvořil první myšlenkovou mapu ve 3. století našeho letopočtu (Buzan, 2007).

Myšlenková mapa je graficky uspořádaný text doplněný obrázky s vyznačením souvislostí. Je využívána k učení, pamatování, grafickému zobrazení nebo řešení problémů.³ „*Je nejsnadnějším prostředkem, jak dostávat informace do našeho mozku a jak z něj informace dostávat ven – je tvůrčím a efektivním způsobem dělání poznámek, který doslova „mapuje“ naše úvahy*“ (Buzan, 2007 s. 14).

Metoda myšlenkových a mentálních map vychází jednak z principu propojení pravé a levé hemisféry mozku a tím výkonnějšího a hlavně efektivnějšího myšlení. Levá hemisféra je logická, akademická nebo podnikatelská. Pravá je naopak tvůrčí, umělecká a intuitivní. Úspěšní lidé a především lidé, kteří vytváří a hledají nové řešení, nápady a přicházejí na netradiční řešení problémů dokáží právě používat obě poloviny mozku rovnocenně. Druhý základní princip vychází z poznatků, že náš mozek „nemyslí“ jednoduše a lineárně, ale expanzivně a synergicky. Jsme schopni vymyslet nekonečné množství řešení problémů nebo úvah.⁴

³ http://en.wikipedia.org/wiki/Mind_map

⁴ <http://www.mindmaps.cz/view.php?cisloclanku=2008090002>

- jsme tvořivější,
- šetříme čas,
- lépe zvládáme problémy,
- lépe se koncentrujeme,
- zlepšujeme svou organizační schopnost a projasňujeme své myšlení,
- více si pamatujeme,
- rychleji a efektivněji se učíme,
- jsme schopni vnímat svět jako celek (Buzan, 2007),
- zdokonaluje bystrost (Buzan, 2006).

Podle autora publikace *Cracking Creativity* od Michaela Michalka nám mentální mapa:

- aktivuje celý mozek,
- zbavuje naši mysl mentálního nepořádku,
- umožňuje nám plně se soustředit na určitý předmět,
- názorně předvádí spojení mezi izolovanými informacemi,
- jasně zachycuje jak podrobnosti, tak celek,
- umožňuje nám sdružovat, nebo naopak od sebe oddělovat jednotlivé představy a vzájemně je porovnávat,
- vyžaduje plné soustředění na předmět našeho zájmu – díky tomu se daná informace předvádí z naší krátkodobé paměti do paměti dlouhodobé (Michalko, 2001).

2.3.1 Tvorba mentálních map

Tvorba mentálních map je zcela přirozený jev a je neobyčejně snadná. K tvorbě mentálních map toho nepotřebujeme mnoho. Zcela nám postačí:

- čistý bílý nelinkovaný papír
- barevná pera a tužky
- mozek
- představivost

Podle publikace Tonyho Buzana (2007) si nyní představíme sedm základních kroků k vytvoření mentální mapy:

1. Začneme uprostřed šikmo položeného čistého nelinkovaného papíru, nejlépe bílého formátu A4, ale u formátu se meze nekladou čím větší, tím více prostoru pro tvorbu myšlenek. Důležité je, začít ve středu papíru, protože tak svému mozku dáváme svobodu působit všemi směry a vyjadřovat se svobodněji a přirozeněji.
2. Svou ústřední představu můžeme vyjádřit obrázkem. Protože názorné zobrazení má hodnotu tisíce slov a pomáhá nám využít naši představivost. Obrázek uprostřed je zajímavější, udržuje naše soustředění na dané téma a motivuje mozek k činnosti.
3. Po celou dobu je lepší používat různé barvy. Barvy jsou pro náš mozek stejně podnětné jako názorná zobrazení. Díky barvám jsou naše mentální mapy mnohem živější a naše tvůrčí myšlení získává další energii navíc. Všechno je hned také mnohem zábavnější.
4. K centrálnímu obrázku se připojují hlavní větve, k nim větve druhé úrovně, k oběma potom větve třetí úrovně atd. Protože náš mozek pracuje pomocí asociací. Rád si spojuje dvě (nebo tři či čtyři) věci dohromady. Propojíme-li jednotlivé větve, snáze si věci pamatujeme a lépe jim rozumíme.
5. Větve by měly být zakresleny jako křivky, nikoli jako přímky. Samými rovnými čarami bychom svůj mozek hrozně znudili. Zakřivené, organické větve jsou mnohem atraktivnější a více nás upoutají.
6. Pro každou linku je užito jen jedno jednoduché klíčové slovo nebo slovní spojení. Protože jednotlivá klíčová slova zvyšují účinnost a flexibilitu mentálních map. Každý takový výraz, stejně jako každé vyobrazení, působí jako násobitel. Vytvářejí si totiž svůj vlastní soubor asociací, a mohou nechat plynout nové představy a nové myšlenky. Příliš dlouhé fráze nebo věty účinek omezují. Mentální mapa vybavená řadou klíčových slov připomíná ruku s dobře fungujícími klouby. Naproti tomu mentální mapa s přemírou dlouhých frází a vět je jako ruka s prsty připevněnými k dlahám!
7. Nejlepší je použít vyobrazení na celé ploše mapy. Protože každý takový obrázek, stejně jako vyobrazení ve středu mapy, má hodnotu tisíce slov. Deset obrázků na mentální mapě se tedy rovná 10 tisícům slov tradičního zápisu (Buzan, 2007).

3. Analýza dotazníků a mentálních map

Sběr kvalitativních dat pro diplomovou práci byl proveden ve třech společnostech, které jsou podnikatelskými subjekty. Jednalo se o společnosti Česká spořitelna a.s., Klasa plus, s.r.o. a Moravskoslezské cukrovary, a.s. Respondenty byli zaměstnanci společností a ve většině případů se jednalo o kolegy spolupracující v jednom pracovním týmu.

Cílem výzkumného projektu bylo zjištění, zda-li jsou zaměstnanci jednotlivých společností motivováni ke kreativitě na svých pracovištích, jestli k tomu mají vhodné podmínky, prostředí a jak chápou kreativitu.

Sběr dat probíhal mou osobní návštěvou tří zmíněných společností. Zaměstnancům byly nejprve rozdány čisté bílé papíry, poté jim bylo v krátkosti vysvětleno co je to myšlenková mapa a co po nich bude v následujících minutách požadováno. Byl jsem omezen časem 30 minut, protože si zaměstnanci nemohli dovolit se mnou strávit více času z pracovních důvodů. Mentální mapa i s krátkým vysvětlením, kde hlavním pojmem bylo slovo kreativita zabrala respondentům 20 minut, zbylých 10 minut bylo věnováno 20 otázkám z připraveného dotazníku.

Tímto způsobem byly získány dotazníky včetně mentálních map od 50 respondentů z toho 20 zaměstnanců České spořitelny pobočky v Opavě, 20 zaměstnanců Moravskoslezského cukrovaru, odštěpného závodu v Opavě a 10 zaměstnanců firmy Klasa se sídlem v Oticích.

Následující analýza je rozdělena podle jednotlivých firem. Tabulkové a grafické zpracování je provedeno pomocí programu Microsoft Excel a to jak analýza dotazníků, tak i analýza mentálních map. Do programu Microsoft Excel se zapisovaly všechny asociace prvního i druhého řádu, které se pak ručně vyhodnotily, zobecnily a zkatégorizovaly do příslušných obsahových kategorií. Asociace prvního řádu jsou prvotními myšlenkami respondentů a mají pro nás důležitý význam.

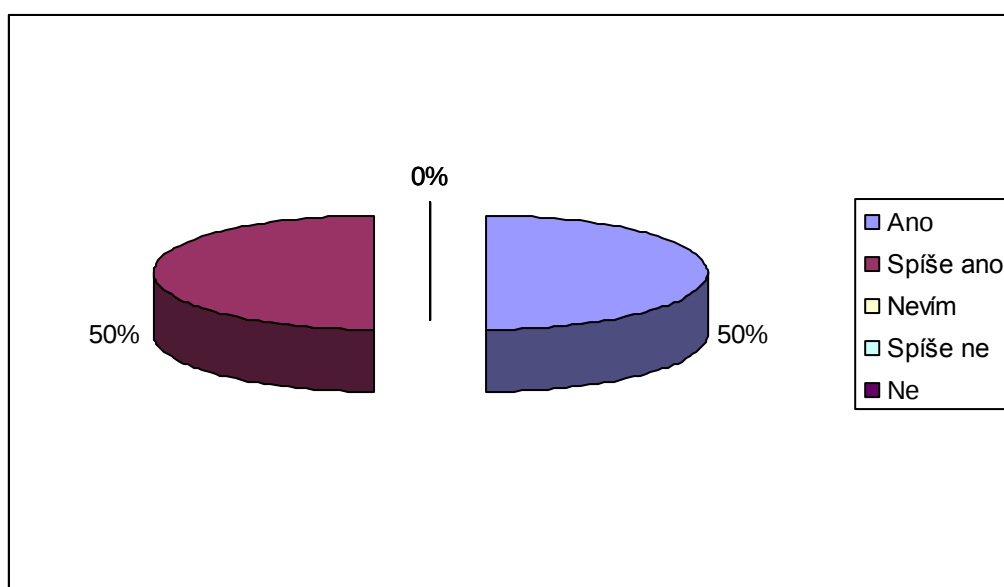
3.1 Rozbor dotazníků a mentálních map společnosti Klassa plus, s.r.o.

Společnost Klassa plus, s.r.o je předním výrobcem školního a kancelářského nábytku v ČR se sídlem na adrese K Rybníčkům 332, 747 81 Otice.⁵ V tomto případě bylo respondentů 10 a jednalo se o zaměstnance jednoho pracovního týmu.

3.1.1 Vyhodnocení dotazníků společnosti Klassa plus, s.r.o.

Vyhodnocení – 1. otázka „Cítíte se bezpečně na pracovišti? (Osvobození od nátlaku?)“

Na první otázku respondenti odpovídali celkem jednoznačně. Z grafu je patrné, že zaměstnanci se na pracovišti cítí bezpečně.



Graf 1: Pocit bezpečí na pracovišti (Zdroj: vlastní zpracování)

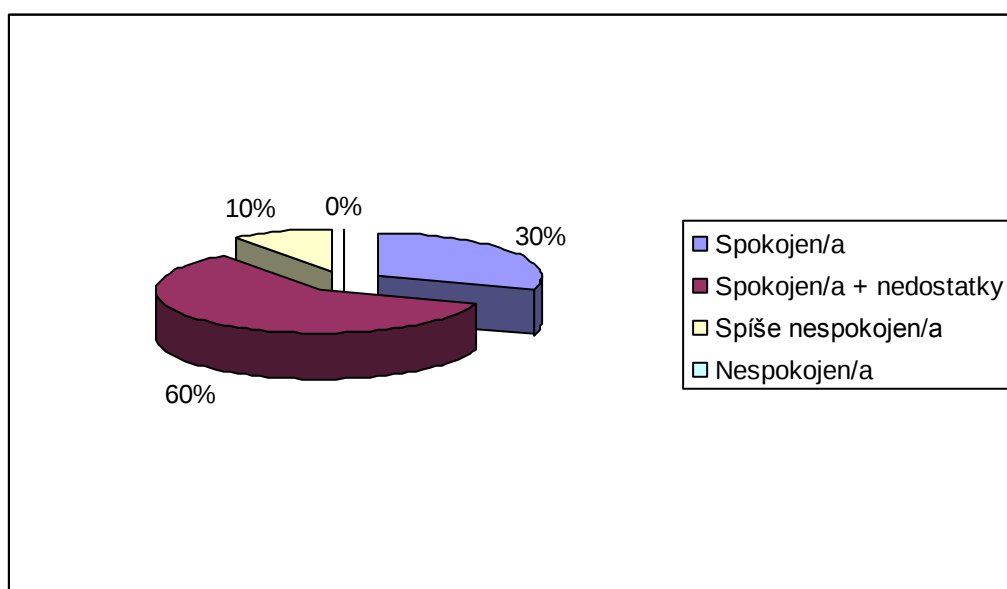
Vyhodnocení – 2. otázka „Jak probíhá komunikace v týmu a jste s komunikací v týmu spokojen/a?“

V druhé otázce měli respondenti na výběr ze čtyř možných odpovědí, přičemž první odpověď, která je v grafu označena popiskem spokojen/a byla v dotazníku položena takto: „Komunikace v týmu probíhá v přátelském prostředí a jsem s ní spokojen/a“. Druhá odpověď, jež je v grafu označena spokojen/a + nedostatky, má v dotazníku následující podobu: „Komunikace v týmu probíhá v přátelském prostředí, ale jsou v ní

⁵ http://www.klassa.cz/predstaveni_spolecnosti_klassa_plus

nedostatky, přesto jsem s komunikací v týmu spíše spokojen/a“. Další odpověď, která byla na výběr je v dotazníku v této podobě: „Komunikace v týmu probíhá v přátelském prostředí, ale jsou v ní hrubé nedostatky, jsem s komunikací spíše nespokojen/a“, v grafu je pak označena jako spíše nespokojen/a. Poslední odpověď je v grafu označena pojmem nespokojen/a, v dotazníku má podobu: „Komunikace v týmu probíhá v nepřátelském prostředí, a proto jsem s komunikací v týmu nespokojen/a.

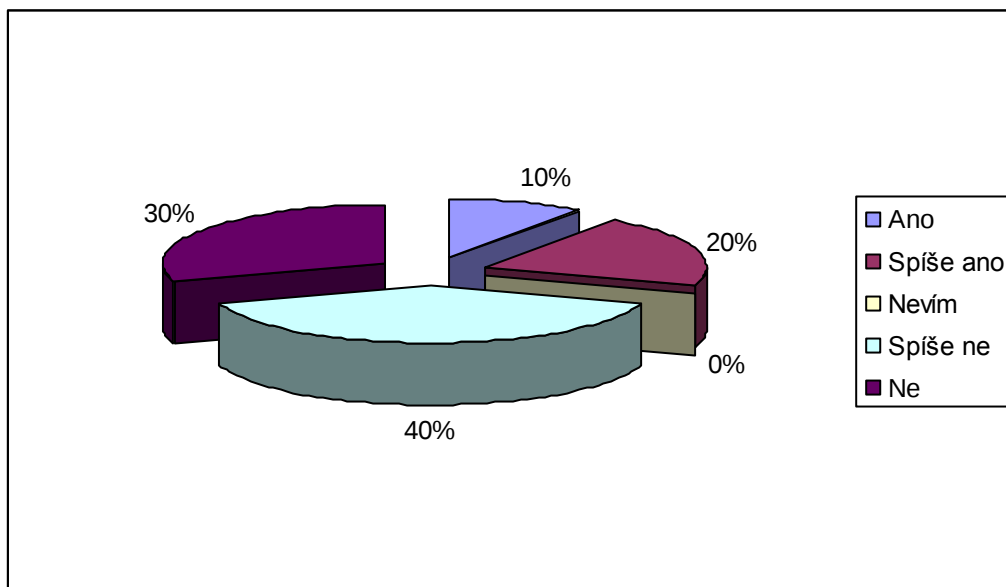
Zaměstnanci společnosti Klassa plus, s.r.o. odpověděli, že jsou s komunikací v týmu spíše spokojeni. Takto se vyjádřilo 6 z 10 dotázaných. Další tři respondenti jsou s komunikací v týmu spokojeni a pouze jeden je s komunikací v týmu spíše nespokojen.



Graf 2: Spokojenost s komunikací v týmu (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 3. otázka „Dostáváte od vedení vnitřně motivující úkoly“?

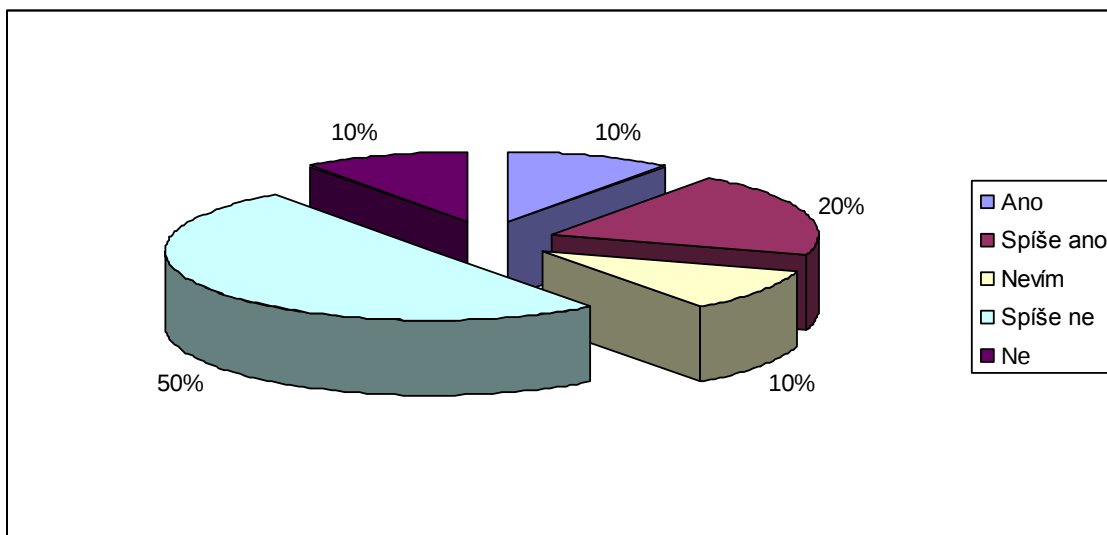
Odpovědi na 3. otázku se od předchozích výrazně liší. V nich byli zaměstnanci téměř jednotní a odpovídali stejně. V otázce číslo 3 je tomu však jinak. Jak můžeme vidět v grafu 2 z 10 respondentů si myslí, že dostávají od vedení podniku vnitřně motivující úkoly, jeden ze zaměstnanců je o tom dokonce přesvědčen. Na druhé straně si však čtyři zaměstnanci myslí, že od vedení podniku vnitřně motivující úkoly nedostávají a zbylí tři dokonce vybrali možnost ne. Z toho plyne, že více dotázaných si myslí, že motivující úkoly od vedení nedostávají.



Graf 3: Vnitřně motivující úkoly od vedení (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 4. otázka „**Je podle Vás na pracovišti vytvořeno dostatečné pracovní klima podporující kreativitu a inovace“?**“

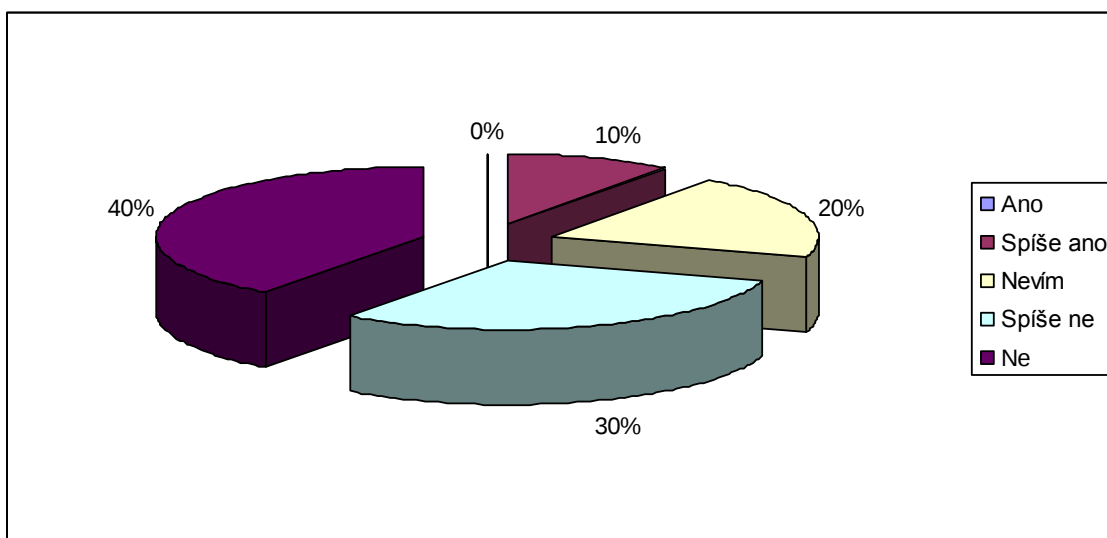
V další otázce opět převládá postoj k negativním odpovědím. Celá polovina respondentů odpověděla, že na pracovišti spíše není vytvořeno dostatečné pracovní klima podporující kreativitu a inovace a jeden dotázaný potvrzuje toto tvrzení zaškrtnutím odpovědi ne. Jako v předchozí otázce má 30% respondentů, v našem případě tři zaměstnanci z deseti členného týmu, na tuto otázku odlišný názor. Jeden z nich odpověděl, že ano a zbylí dva zaškrtnuli spíše ano.



Graf 4: Klima podporující kreativitu a inovace (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 5. otázka „**Jste dostatečně odměňován/a za Vaše kreativní řešení pracovních úkolů v organizaci“?**“

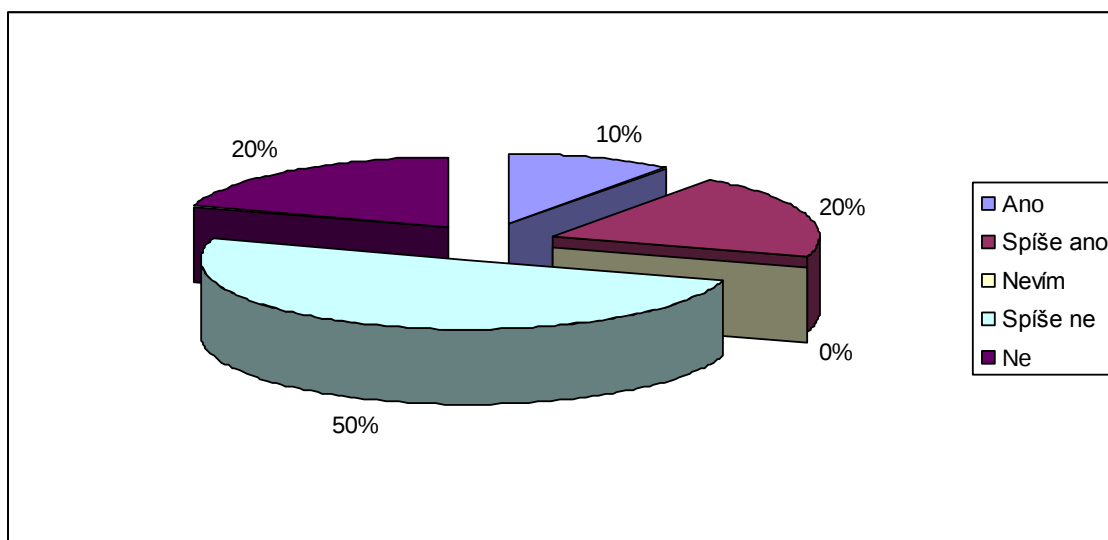
Následující otázka pokračuje v nastoleném trendu předchozích otázek, a to z toho důvodu, že i zde se setkáváme se stejným poměrem odpovědí a to 7:3 a opět převládají možnosti spíše ne a ne. Můžeme říci, že zaměstnanci spíše nejsou za svá kreativní řešení pracovních úkolů v organizaci dostatečně odměňováni.



Graf 5: Odměňování za kreativní řešení (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 6. otázka „**Motivuje Vás vedení vaší organizace ke kreativitě, případně k inovativnímu řešení některých zaběhlých postupů“?**

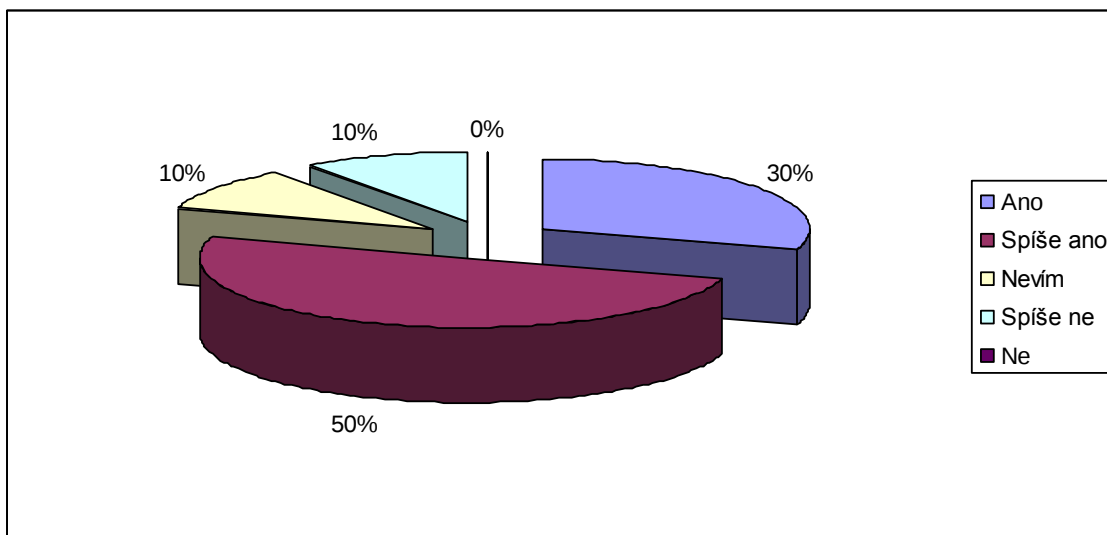
Z grafu u této otázky je patrné, že polovina respondentů tvrdí, že je vedení organizace spíše nemotivuje ke kreativitě nebo k inovativnímu řešení některých zaběhlých postupů. Další dva to jenom potvrzují označením odpovědi ne. I zde však tři zaměstnanci sdílí opačný názor. Dva z nich říkají, že jsou spíše motivováni a zbývající zaměstnanec zaškrtl odpověď ano.



Graf 6: Motivace ke kreativitě a inovacím zaběhlých postupů (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 7. otázka „**Máte snahu zaběhlé rutinní úkoly řešit efektivněji“?**

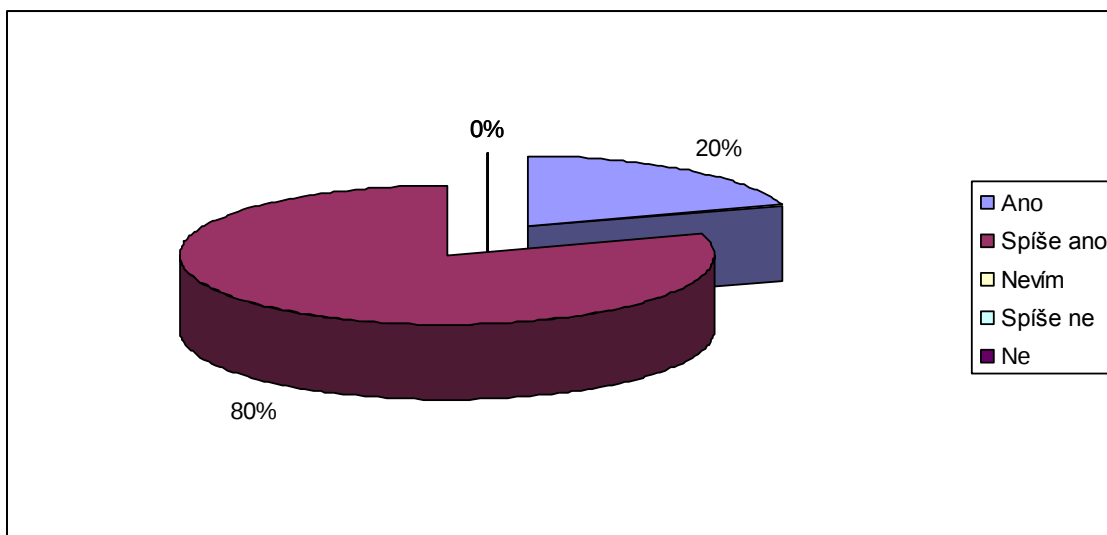
V následující otázce byli dotázáni zaměstnanci více jednotní. 80% dotázaných má snahu řešit zaběhlé rutinní úkoly efektivněji. Vzhledem k tomu, že však za to nejsou řádně odměňováni a nejsou k tomu ani nijak motivováni, jak vyplynulo z předchozích otázek, je poněkud překvapující. Dva respondenti pak tuto snahu se zbytkem kolegů z pracovního týmu nesdílí.



Graf 7: Snaha řešit úkoly efektivněji (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 8. otázka „**Sdílíte s ostatními členy pracovního týmu shodný postoj k řešení úkolů**“?

Otázka číslo 8 nám při pohledu na graf dává jednoznačnou odpověď, že členové pracovního týmu spíše sdílejí shodný postoj k řešení úkolů.



Graf 8: Shodný postoj k řešení úkolů (Zdroj: vlastní zpracování)

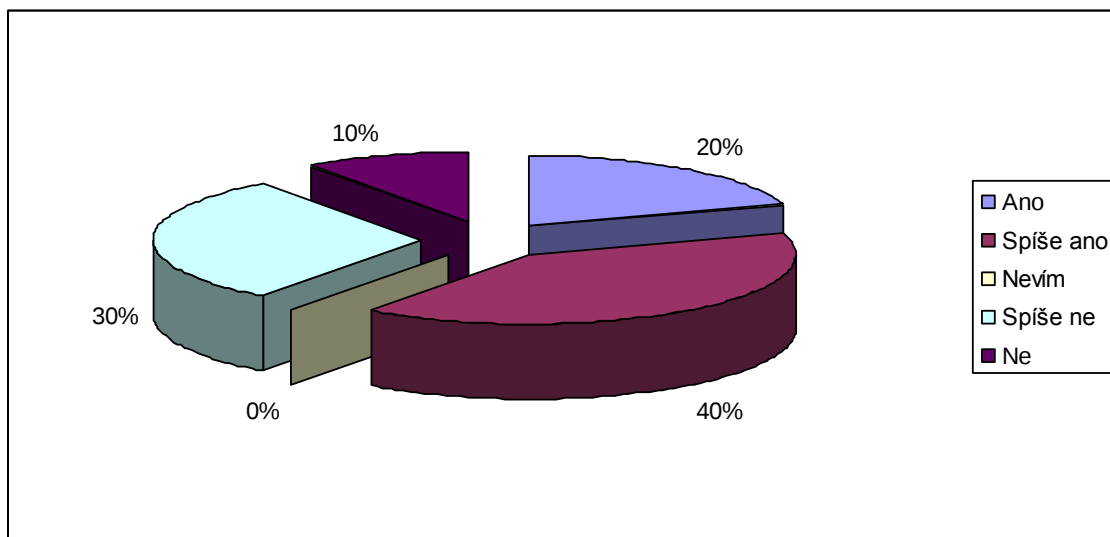
Vyhodnocení – 9. otázka „**Vznikají v týmu na pracovišti nějaké konflikty? (Pokud ano, napište prosím, jaké)**“.

Na tuto otázku odpověděli pouze dva kolegové z pracovního týmu. První z nich popsal, že na pracovišti vznikají tyto konflikty: „*Ano, nedůslednost, není zpětná vazba, chybí komunikace a řešení problémů*“. Druhý z dotázaných vylíčil konflikt na pracovišti takto: „*Pan Fišer se chová drze k p. sekretářce*“.

První tvrzení je samozřejmě závažné. Pokud při práci v týmu chybí komunikace a zpětná vazba, trpí tím celý tým. Jestliže se v týmu vyskytnou nějaké problémy, ať už se týkají pracovního rázu či se jedná o problémy mezi kolegy, jako je tomu v druhém případě, mělo by s tím vedení organizace nebo kolegové mezi sebou něco dělat. Tyto situace nevytváří na pracovišti vhodné klima a podmínky. Více se o této problematice zmiňuji v návrzích na zlepšení současné situace.

Vyhodnocení – 10. otázka „**Považujete Váš kolektiv, tým za stmelený**“?

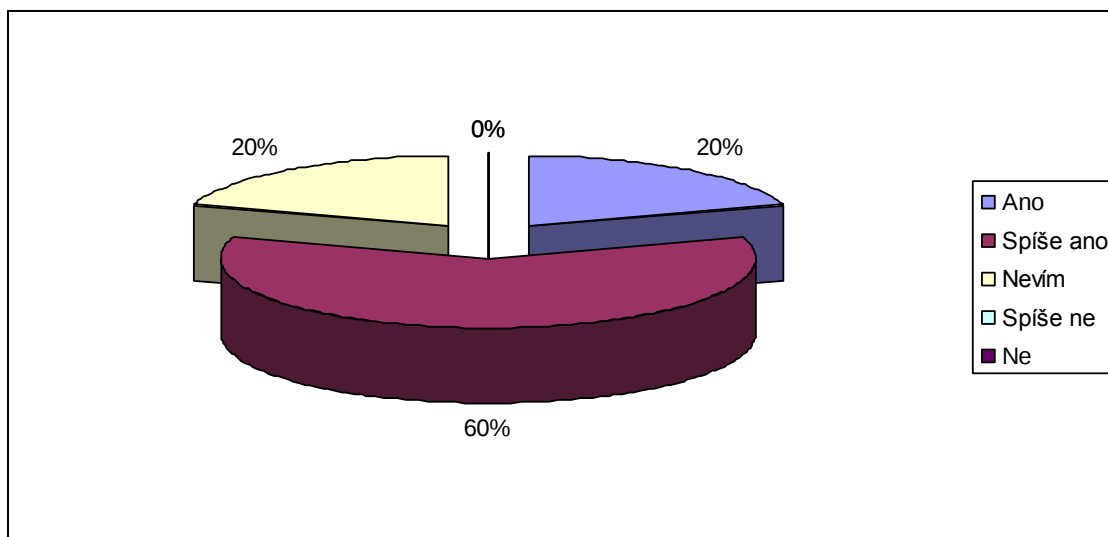
U této otázky můžeme zase pozorovat, že pracovní tým má odlišné názory. Čtyři respondenti považují jejich tým za spíše přátelský a můžeme se tak domnívat, že jsou v týmu spokojeni. Dva dotázaní jsou o tom dokonce přesvědčeni. Zbytek zaměstnanců, tedy další čtyři z nich se však v týmu necítí nikterak příjemně a nepovažují svůj kolektiv za stmelený, jak je z jejich odpovědí patrné.



Graf 9: Stmelenost pracovního týmu (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 11. otázka „**Myslíte si, že Vás ostatní členové týmu respektují a uznávají jako rovnocenného partnera“?**

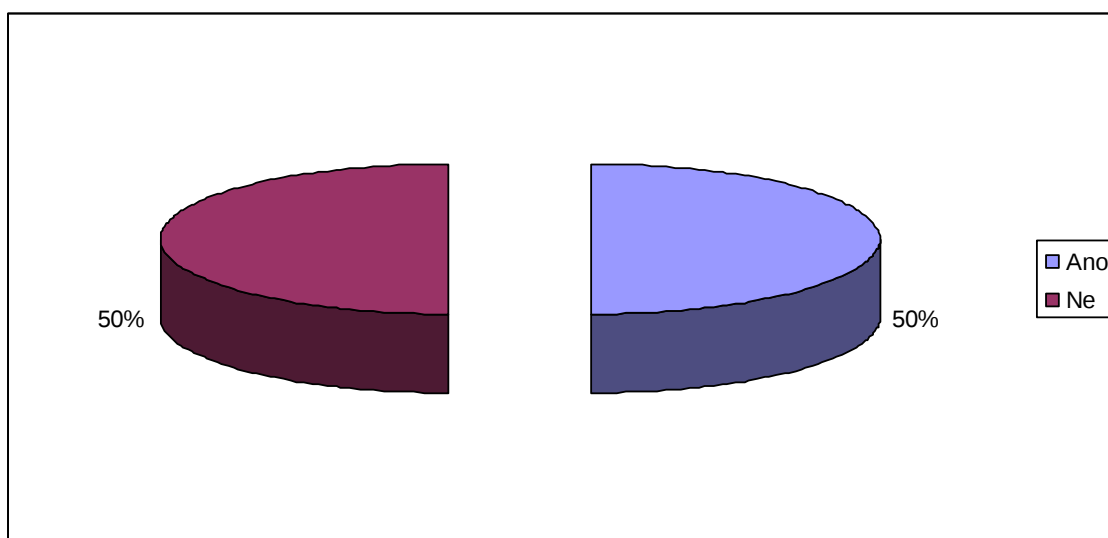
O této otázce můžeme říci, že téměř všichni z dotázaných se domnívají, že jsou svými kolegy respektováni a bráni jako rovnocenní partneři. Spíše ano odpovědělo 6 z 10 respondentů, 2 z 10 odpověděli ano a dva dotázaní se nebyli schopni rozhodnout a zaškrtnuli odpověď nevím.



Graf 10: Respekt a uznání mezi členy pracovního týmu (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 12. otázka „**Rozvíjíte svou kreativitu“?**

Polovina respondentů svou kreativitu nerozvíjí, naproti tomu druhá polovina ji rozvíjí nebo se o to nějakým způsobem snaží.



Graf 11: Rozvíjení kreativity (Zdroj: vlastní zpracování)

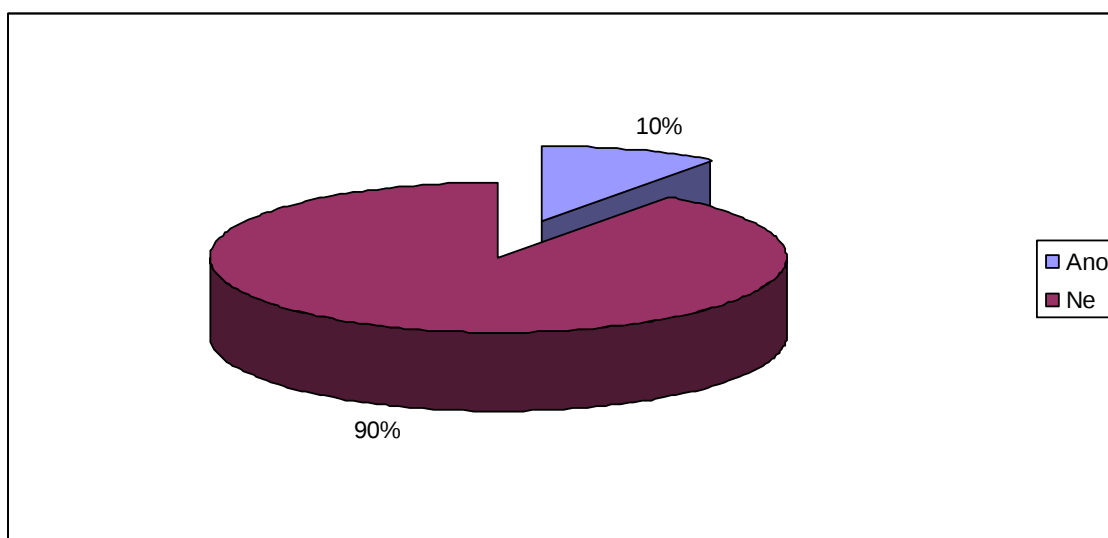
V následující otázce budou popsány odpovědi respondentů, kteří odpověděli na otázku číslo 12 – Ano. Bude v ní popsáno, jakým způsobem tito zaměstnanci rozvíjejí svou kreativitu.

Vyhodnocení – 13. otázka „Pokud svou kreativitu rozvíjíte, jakým způsobem se to děje? (Pokud nikoliv, na otázku, prosím, neodpovídejte)“.

Pět respondentů odpovědělo, že rozvíjí svou kreativitu. Nejvíce respondentů rozvíjí svou kreativitu tak, že hledají jiné způsoby řešení. Dále dotázaní odpovídali, že rozvíjejí svou kreativitu pomocí sebevzdělávání a pozorování konkurence. Takto získané informace se pak snaží aplikovat v organizaci.

Vyhodnocení – 14. otázka „Znáte nějakou kreativní techniku“?

Pouze jeden zaměstnanec firmy Klassa puls, s.r.o. zná nějakou kreativní techniku. Ostatních devět jeho kolegů ze stejného pracovního týmu se dosud s kreativními technikami nesetkali. Z toho plyne, že kreativní techniky nejsou příliš známé.



Graf 12: Kreativní technika (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 15. otázka „**Pokud znáte nějakou/é kreativní techniku/y, napište jakou/é. Pokud ne, na otázku, prosím, neodpovídejte)**“.

Zaměstnanec, který odpověděl, že zná nějaké kreativní techniky, napsal, že se již dříve setkal s brainstormingem. Tuto kreativní techniku považujeme za nejrozšířenější a nejvíce známou.

Vyhodnocení – 16. otázka „**Využíváte aktivně nějakou/é kreativní techniku/y**“?

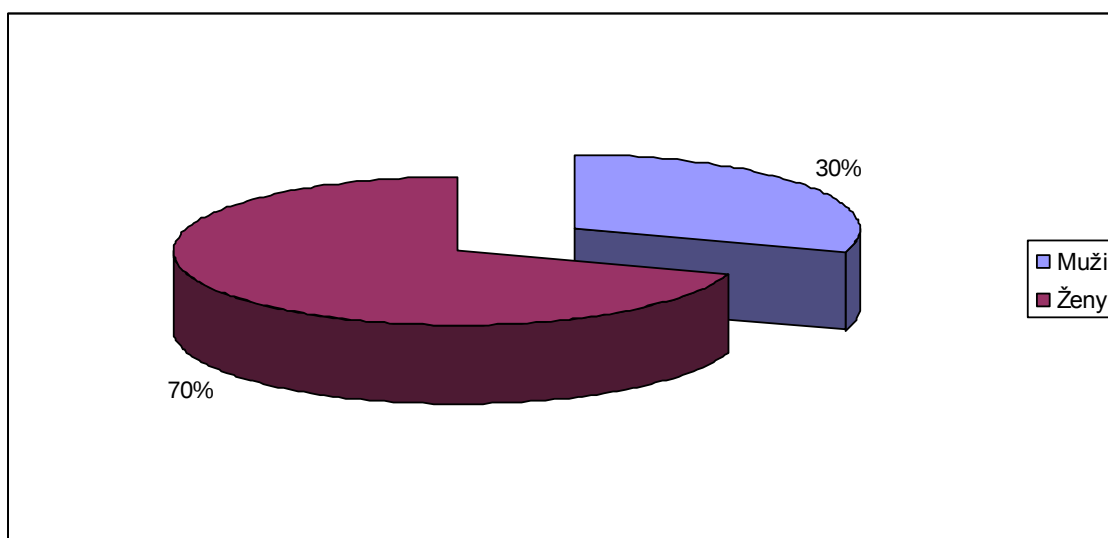
U této otázky je zbytečné použít grafické zpracování, protože všichni dotázaní zaměstnanci odpověděli, že nevyužívají aktivně žádnou kreativní techniku.

Vyhodnocení – 17. otázka „**Pokud využíváte nějakou kreativní techniku napište prosím jakou. (Pokud ne, na otázku, prosím, neodpovídejte)**“.

Viz. otázka č. 16.

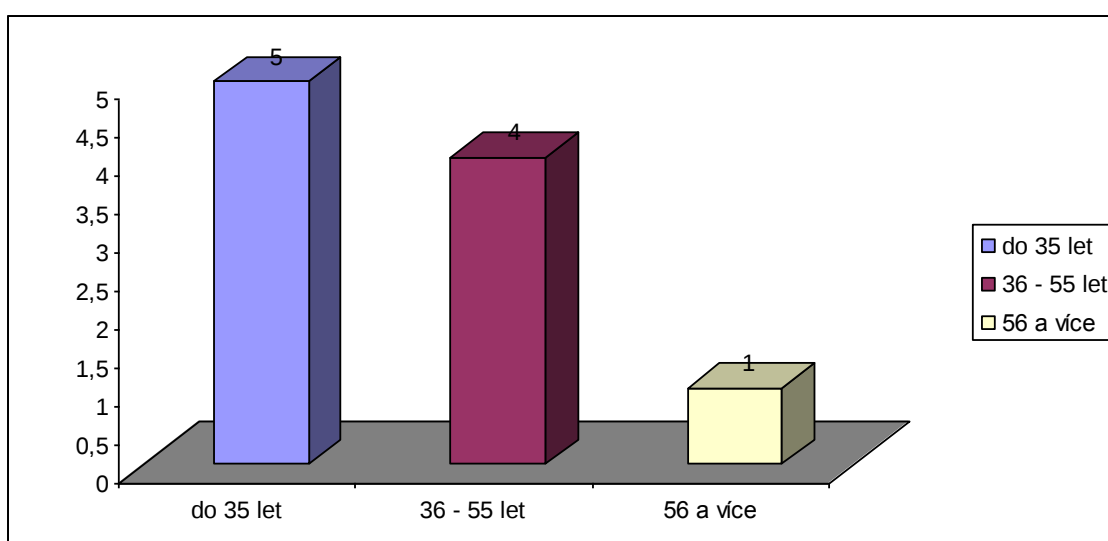
3.1.2 Souhrnné zhodnocení dotazníků společnosti Klassa plus, s.r.o.

Poslední tři otázky v dotazníku se týkaly pohlaví, věku a vzdělání. Deset respondentů, kteří se zúčastnili kvalitativního výzkumu, byli ze 70% zastoupeny ženami a 30% muži.



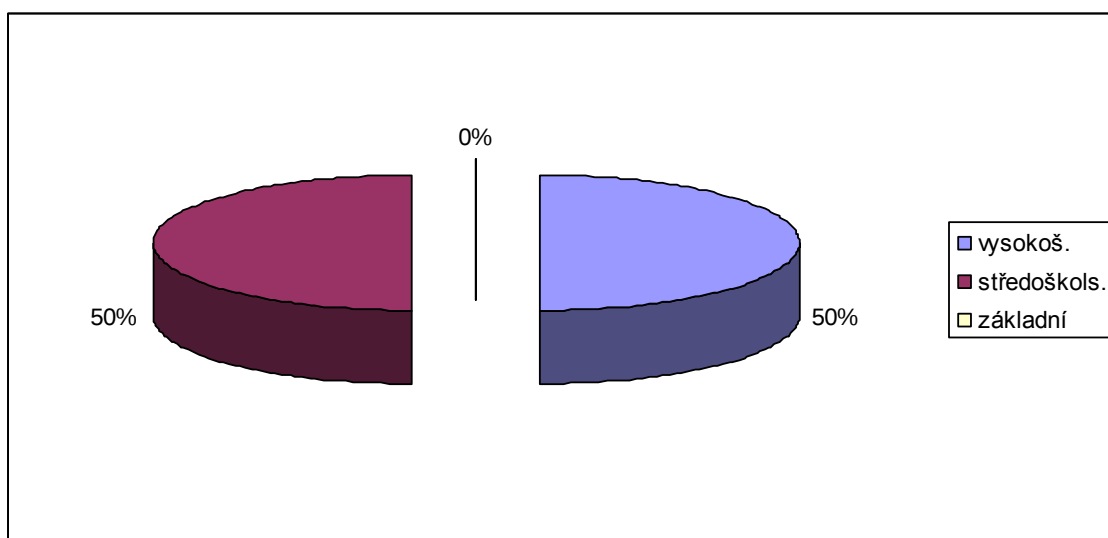
Graf 13: Rozdělení podle pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)

O tomto pracovním týmu můžeme říci, že se spíše jedná o mladý kolektiv, což nám ukazuje graf číslo 14. V něm je vidět, že polovina členů je mladších 36 let. Čtyři z nich jsou ve věku mezi 36 až 55 let a pouze jeden je starší 56 let.



Graf 14: Rozdělení podle věku (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf číslo 15 nám pak ukazuje údaje o vzdělání členů pracovního týmu. Polovina z nich je vysokoškolského vzdělání a zbytek středoškolského vzdělání. Nikdo z dotázaných nemá nižší vzdělání než středoškolské.



Graf 15: Vzdelání (Zdroj: vlastní zpracování)

Vedení podniku může být spokojeno s tím, že všichni dotázaní se cítí bezpečně na jejich pracovišti a tím pádem osvobozeni od nátlaku. Dalším pozitivem je, že 90% z nich je spokojeno s komunikací. Ať už v podobě, která probíhá mezi nimi samotnými v rámci pracovního týmu, tak i v podobě komunikace s vedením podniku.

S čím však vedení podniku nemůže být příliš spokojeno je fakt, že si zaměstnanci myslí, že nedostávají vnitřně motivující úkoly od jejich nadřízených. Takto odpovědělo 70% dotázaných. Stejný počet respondentů se pak vyjádřil o podmínkách na pracovišti, jako o nevyhovujících pro podporu kreativity a inovací. Z dotazníků pak vyplynulo, že nadřízení své zaměstnance nedostatečně odměňují za jejich kreativní přínosy podniku a co více, že je k tomu vůbec nemotivují.

Příjemným překvapením pro vedení podniku může být fakt, že i přes to, že své zaměstnance neodměňují a nemotivují ke kreativě, tak 80% z nich se snaží své rutinní pracovní úkoly řešit efektivněji, stejný počet z nich sdílí se svými kolegy stejný postoj k řešení úkolů a tentýž počet dotázaných si myslí, že je zbytek kolegů respektuje a považuje za rovnocenné kolegy. Větší polovina členů považuje jejich tým, kolektiv za stmelený. Pouze dva zaměstnanci odpověděli, že na pracovišti vznikají nějaké konflikty a jeden z nich uvedl poněkud zanedbatelný problém.

Hůře jsou na tom zaměstnanci s rozvíjením své kreativity a používáním kreativních technik. Pouhá polovina zaměstnanců rozvíjí svou kreativitu a dokonce pouze jeden z nich zná nějakou kreativní techniku. Běžně se s ní do styku nedostává a aktivně ji nevyužívá.

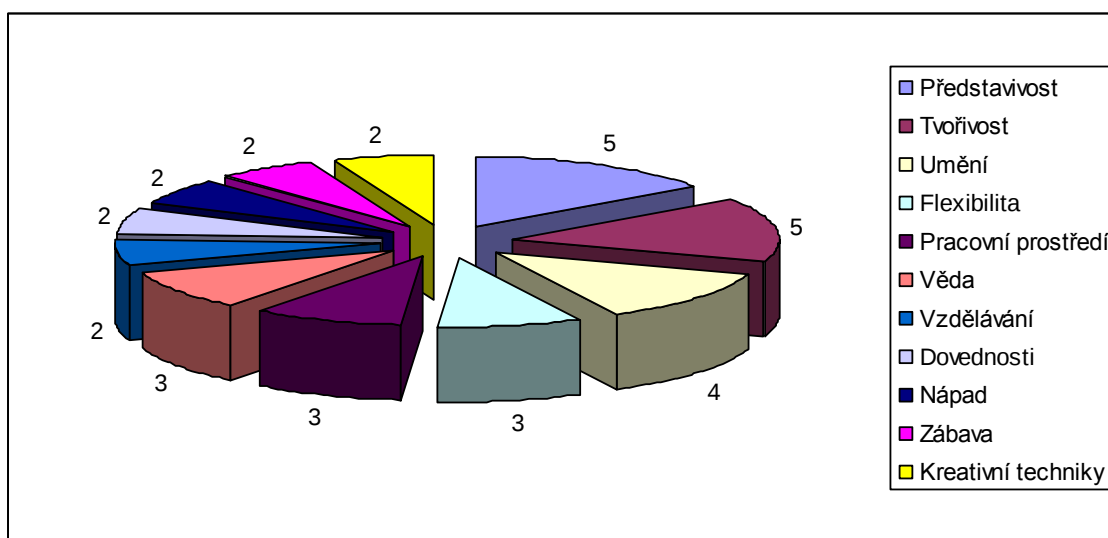
3.1.3 Vyhodnocení mentálních map společnosti Klassa plus, s.r.o.

Souhrnné údaje o vyhodnocených mentálních mapách společnosti Klassa plus, s.r.o.

Asociace prvního řádu:

- Celkový počet asociací – 53
- Nejnižší počet asociací – 2
- Nejvyšší počet asociací – 12
- Průměrný počet asociací – 5,3
- Nejčastější počet asociací – 3

Nejčastěji zmíněnými asociacemi zaměstnanců společnosti Klassa plus, s.r.o. byly představivost a tvořivost, uvedlo je 5 zaměstnanců z 10 dotázaných. Do představivosti byl zahrnut i pojem fantazie, protože se jedná o synonymum. Třetí nejvíce zmíněnou asociací bylo umění, které bylo popsáno 4 zaměstnanci. Tato skupina zahrnovala asociace malování a sochy. Po 3 respondenti uvedli asociace flexibilita, pracovní prostředí a věda.



Graf 16: Myšlenkové mapy Klassa plus, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Příklady další asociací: motivace, příroda, papír, hlína, vánoce, individuální, Albert Einstein, Steve Jobs, člověk, děti, móda, procvičování mozku, sledování novinek (v daném oboru), vrozený cit.

3.2 Rozbor dotazníků a mentálních map společnosti Česká spořitelna, a.s.

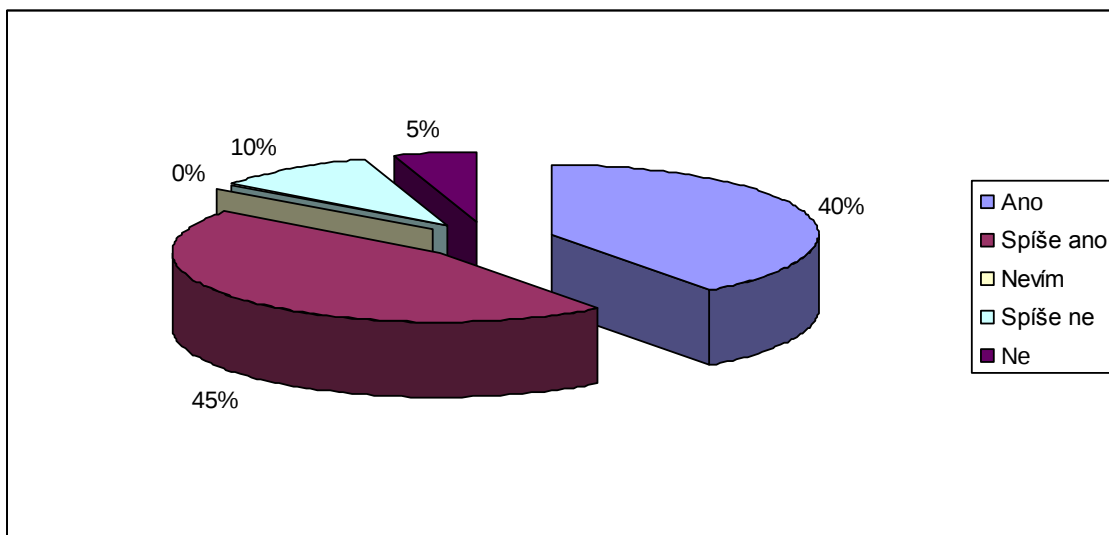
Česká spořitelna, a.s. je banka s největším počtem klientů v ČR a je součástí Erste Bank Group se 17 miliony klienty v osmi evropských státech.⁶ Pro diplomovou práci byla zvolena pobočka v Opavě s adresou náměstí Republiky 425/15, 746 01 Opava-Město. Respondenty byli kolegové z jednoho pracovního týmu. Počet respondentů byl 20.

3.2.1 Vyhodnocení dotazníků společnosti Česká spořitelna, a.s.

Vyhodnocení – 1. otázka „Cítíte se bezpečně na pracovišti? (Osvobození od nátlaku?)“

V první otázce dotázaní zaměstnanci společnosti Česká spořitelna, a.s. a kolegové ze stejného pracovního týmu odpověděli, že se z 85% cítí nebo-li spíše cítí bezpečně a osvobození od nátlaku na svém pracovišti. Pouhých 15% respondentů se na pracovišti příliš bezpečně necítí. Takto odpověděli tři zaměstnanci z dvaceti dotázaných.

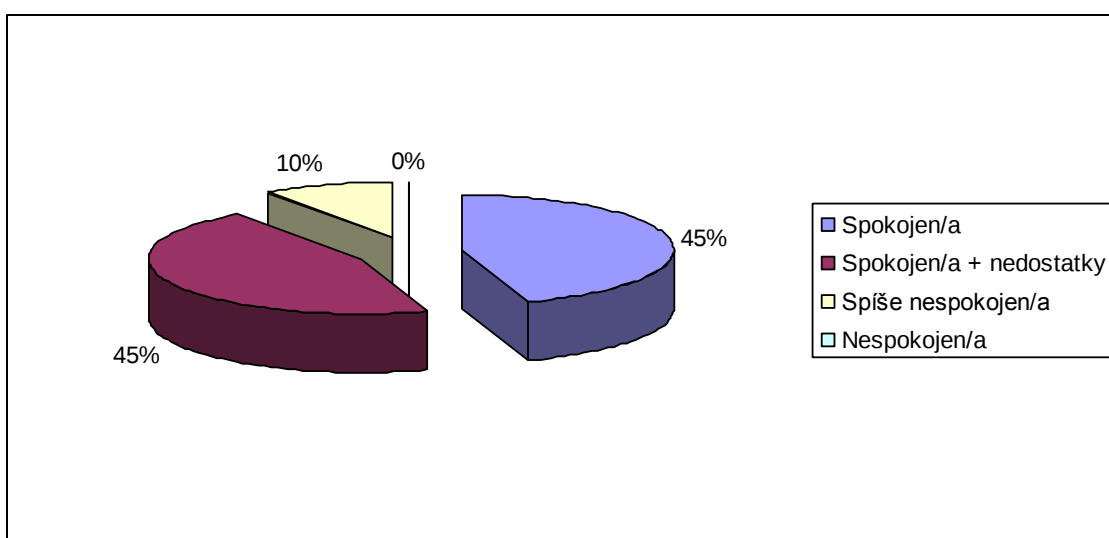
⁶ <http://finance.pekne.cz/ceska-sporitelna/>



Graf 17: Pocit bezpečí na pracovišti 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 2. otázka „**Jak probíhá komunikace v týmu a jste s komunikací v týmu spokojen/a“?**“

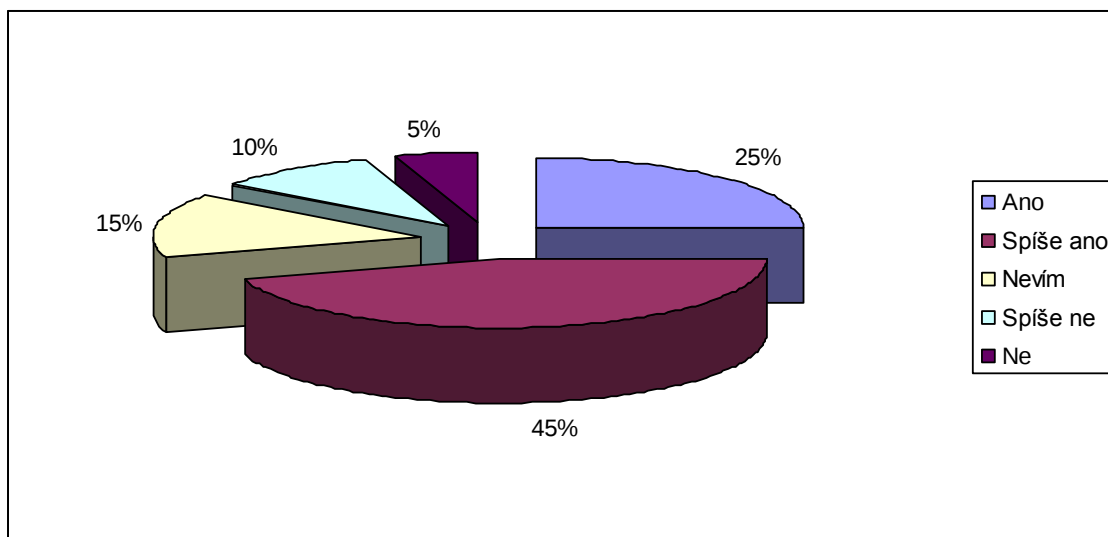
Jak již byla druhá otázka podrobně popsána výše, tak i v tomto případě měli zaměstnanci České spořitelny na výběr stejné možnosti odpovědí jako zaměstnanci společnosti Klassa plus, s.r.o. 45% dotázaných je s komunikací v týmu spokojeno a dalších 45% je s ní spíše spokojeno, ale pozoruje v ní malé nedostatky. Tyto dvě skupiny nám dávají celých 18 respondentů z 20. Zbylí dva dotázaní zaměstnanci jsou s komunikací v týmu spíše nespokojeni, protože v ní spatřují hrubé nedostatky.



Graf 18: Spokojenost s komunikací v týmu 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 3. otázka „Dostáváte od vedení vnitřně motivující úkoly“?

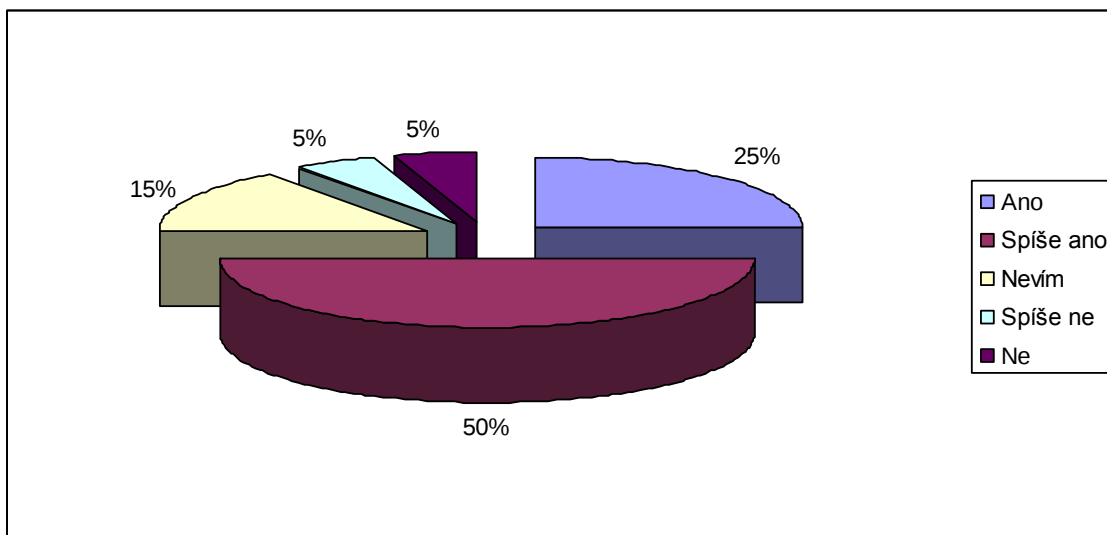
Při vyhodnocování dotazníku u této otázky můžeme v grafu pozorovat, že celých 70% respondentů si myslí nebo spíše myslí, že od vedení společnosti dostává vnitřně motivující úkoly. Dva zaměstnanci si to spíše nemyslí a jeden je o tom přesvědčen. Posledních 15% dotázaných, v našem případě se jedná o 3 zaměstnance, nebyli schopni na tuto otázku odpovědět, a tak zahrli možnost nevím.



Graf 19: Vnitřně motivující úkoly od vedení 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 4. otázka „Je podle Vás na pracovišti vytvořeno dostatečné pracovní klima podporující kreativitu a inovace“?

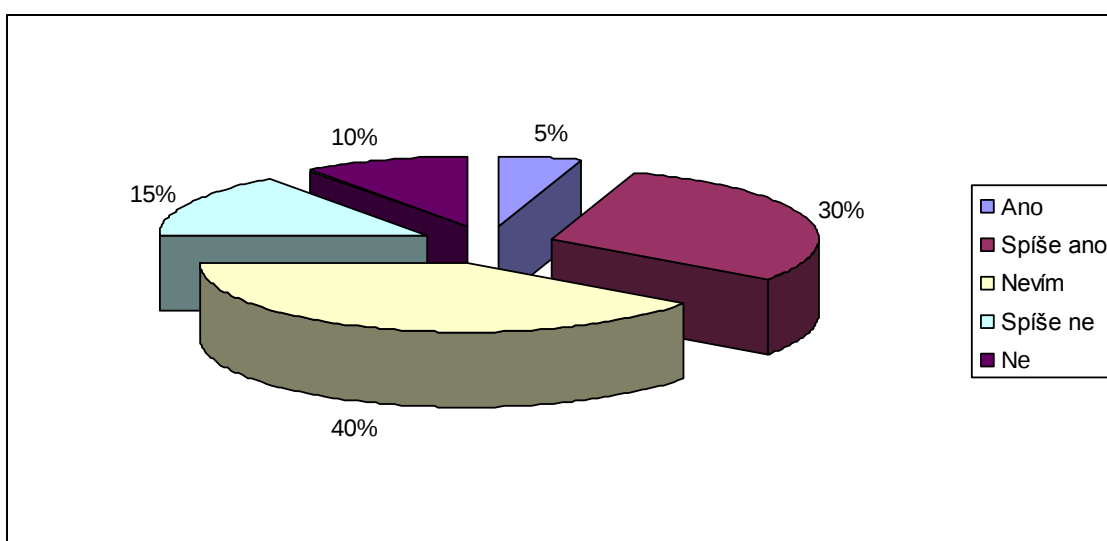
$\frac{3}{4}$ respondentů odpovědělo, že ve společnosti je vytvořeno prostředí, které je vhodné pro rozvoj kreativního myšlení a inovativních způsobů řešení. Dva zaměstnanci jsou opačného názoru, a tak jako v předešlé otázce, i zde se objevilo 15% dotázaných, kteří nebyli schopni na tuto otázku odpovědět a vybrali možnost nevím.



Graf 20: Klima podporující kreativitu a inovace 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 5. otázka „**Jste dostatečně odměňován/a za Vaše kreativní řešení pracovních úkolů v organizaci“?**“

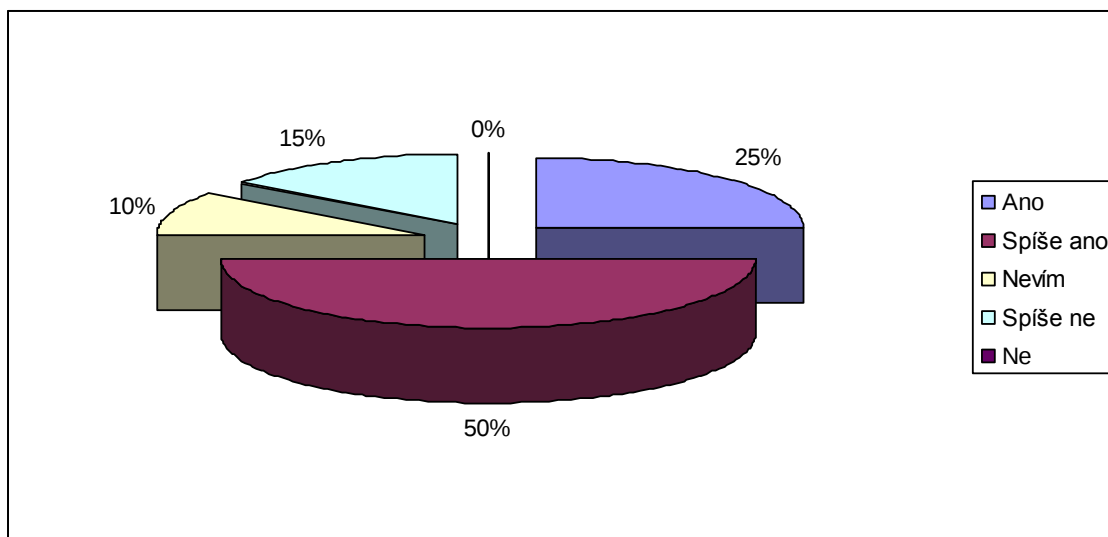
U této otázky pozorujeme rozporuplné odpovědi. Nejvíce zastoupenou skupinou odpovědí je možnost nevím, takto odpovíдало 8 z 20 dotázaných. Šest zaměstnanců si myslí, že spíše jsou dostatečně odměňováni a jeden zaměstnanec považuje své odměnění za kreativní řešení jako výborné. Tři respondenti se domnívají, že za své kreativní činy nejsou organizací řádně odměněni a zbylí dva to potvrdili zaškrtnutím odpovědi ne.



Graf 21: Odměňování za kreativní řešení 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 6. otázka „**Motivuje Vás vedení vaší organizace ke kreativitě, případně k inovativnímu řešení některých zaběhlých postupů“?**

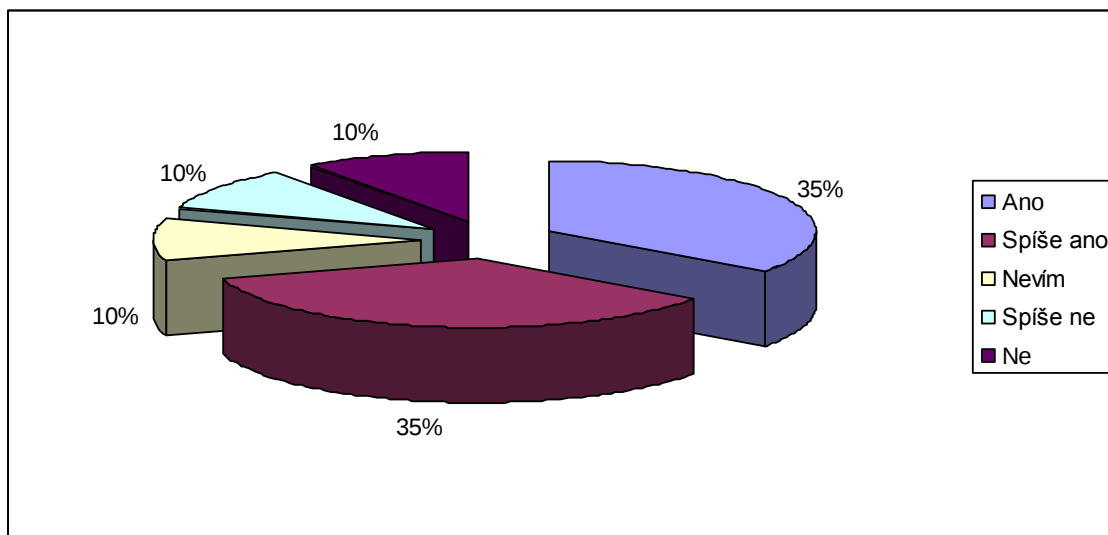
S odpověďmi na otázku číslo 6 může být vedení podniku Česká spořitelna, a.s. spokojeno, protože $\frac{3}{4}$ kolegů z pracovního týmu odpovědělo, že je jejich vedení spíše motivuje nebo plně motivuje ke kreativitě a k inovativnímu řešení některých zaběhlých postupů. Pouze tři kolegové z dvaceti si to nemyslí a dva odpověděli, že neví.



Graf 22: Motivace ke kreativitě a inovacím zaběhlých postupů 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 7. otázka „**Máte snahu zaběhlé rutinní úkoly řešit efektivněji“?**

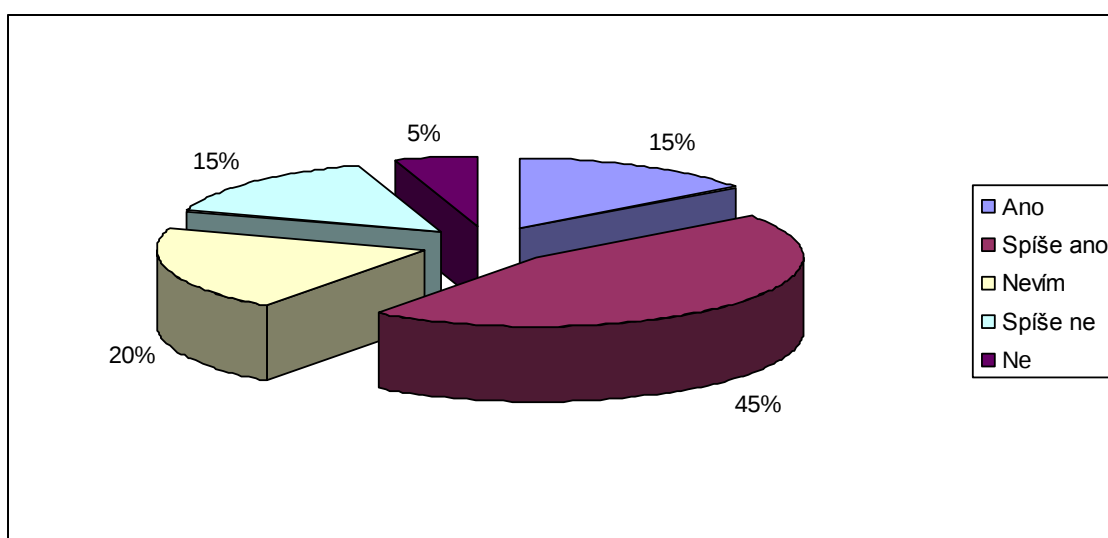
Respondenti mají snahu řešit rutinní úkoly efektivně. Odpovědělo tak 70% z nich. 35% odpovědělo, že ano a 35% spíše ano. Pouhých 20% dotázaných tuto snahu se svými kolegy nesdílí a 10% zaškrtnulo možnost nevím.



Graf 23: Snaha řešit úkoly efektivněji 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 8. otázka „Sdílíte s ostatními členy pracovního týmu shodný postoj k řešení úkolů“?

Kolegové a zaměstnanci společnosti Česká spořitelna, a.s. pobočky v Opavě spíše sdílejí shodné postoje k řešení úkolů. Vyjádřilo se tak 60% dotázaných. Z celkových 20 respondentů 15% z nich odpovědělo ano, 45% spíše ano a 20% nenašlo mezi odpověďmi vhodnou možnost nebo jen nevěděli na jakou stranu se přiklonit, a tak vyjádřilo svou odpověď zaškrtnutím možnosti nevím. 20% členů pracovního týmu se svými kolegy shodné postoje k řešení úkolů nesdílí.



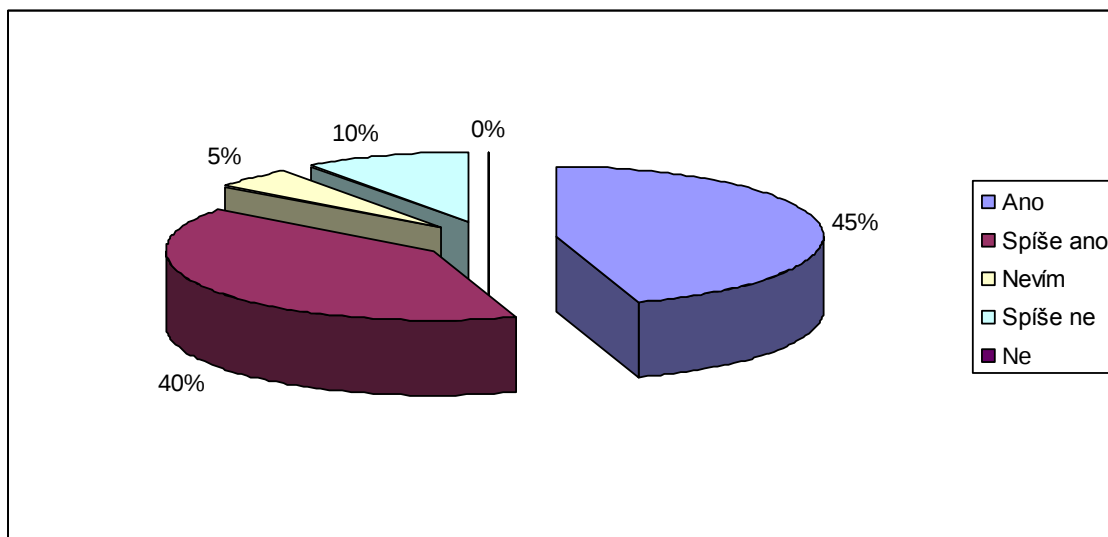
Graf 24: Shodný postoj k řešení úkolů 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 9. otázka „**Vznikají v týmu na pracovišti nějaké konflikty? (Pokud ano, napište prosím, jaké)**“.

Šest zaměstnanců popsalo v dotaznících problémy, které se v týmu na pracovišti vyskytují. Nejvíce z nich popisuje jako hlavní problém průběh komunikace v týmu a s tím související řešení problémů. Jeden zaměstnanec popsal tuto situaci takto: „*Konflikt v pravém slova smyslu ne, ale je nutné si ověřovat porozumění a pochopení informací*“. Někteří také uvedli, že konflikty, které se na pracovišti objevují jsou způsobené neplněním plánu, který stanovili jejich nadřízení. Například: „*Občas při řešení problémů, zvláště když neplníme plán jsou naši nadřízení k nesnesení*“. Z toho důvodu může v týmu začít panovat nepohoda a vznikat konflikty. Dalšími popsány problémy byly: upřednostňování některých kolegů, prosazování názorů s nimiž nesouhlasí všichni členové týmu.

Vyhodnocení – 10. otázka „**Považujete Váš kolektiv, tým za stmelený**“?

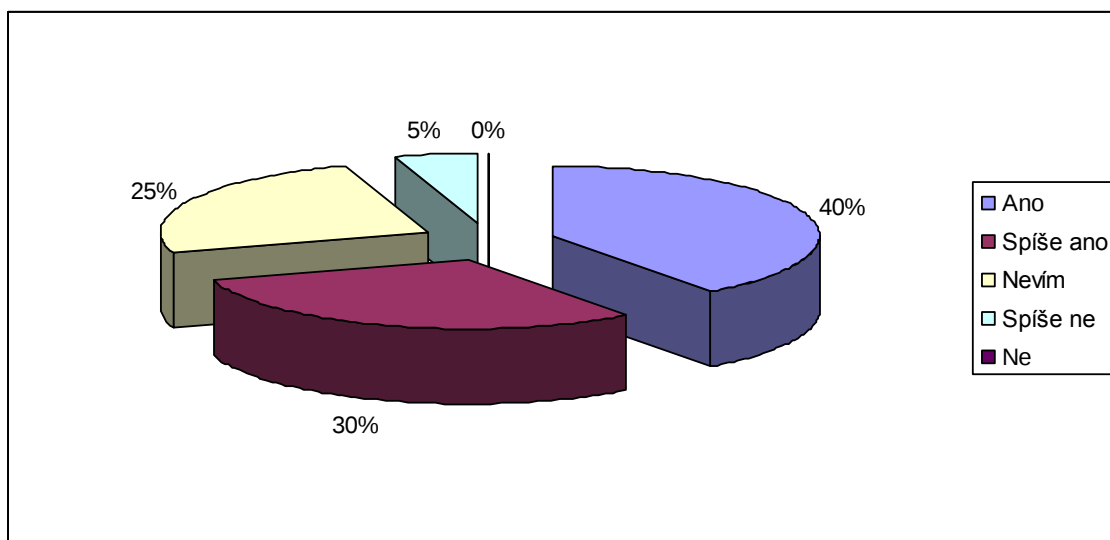
Většina dotázaných považuje kolektiv, ve kterém pracují za stmelený nebo spíše stmelený. Z grafu je to zcela zřejmé. Odpověď ano a spíše ano zahrlo dohromady 85% respondentů. Pouhých 10%, tedy dva zaměstnanci považují pracovní tým za spíše nestmelený a jeden se vyjádřil odpovědí ne.



Graf 25: Stmelenost pracovního týmu 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 11. otázka „**Myslíte si, že Vás ostatní členové týmu respektují a uznávají jako rovnocenného partnera“?**

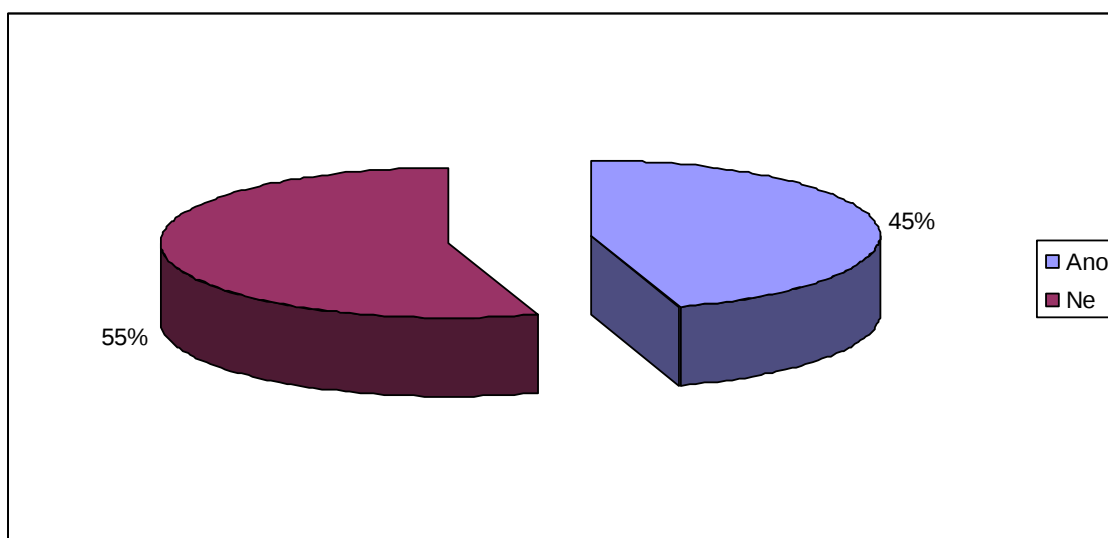
U otázky číslo 11 se 70% respondentů domnívá, že je ostatní členové týmu a jejich kolegové respektují a uznávají jako rovnocenného partnera. 25% dotázaných odpovědělo, že neví a pouze jeden zaměstnanec si myslí, že spíše ne.



Graf 26: Respekt a uznání mezi členy pracovního týmu 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 12. otázka „**Rozvíjíte svou kreativitu“?**

Více jak polovina zaměstnanců České spořitelny, a.s. pobočky v Opavě svou kreativitu nerozvíjí. Menší polovina, přesněji 45% dotázaných svou kreativitu rozvíjí.



Graf 27: Rozvíjení kreativity 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

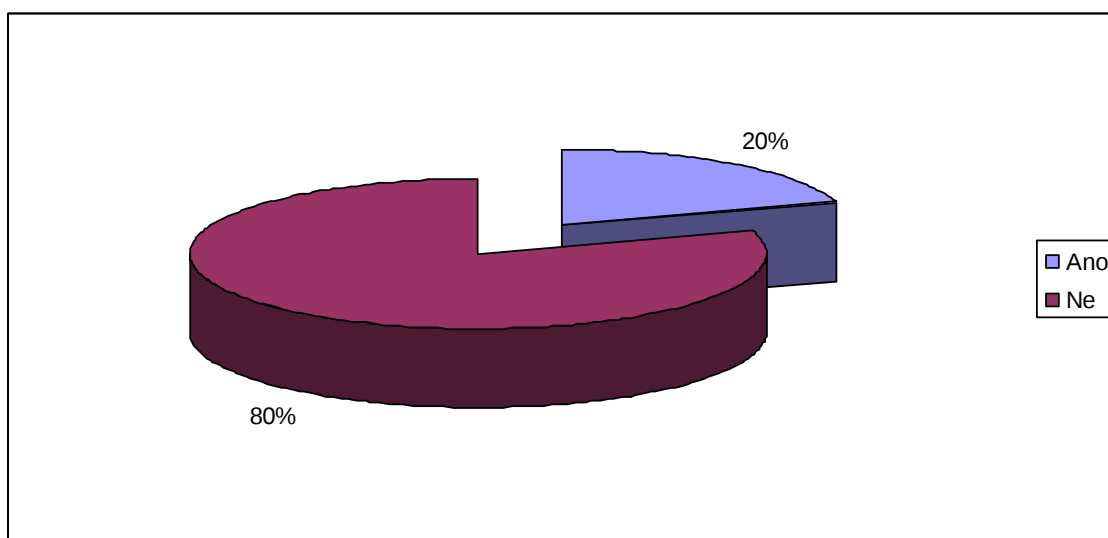
Vyhodnocení – 13. otázka „**Pokud svou kreativitu rozvíjíte, jakým způsobem se to děje? (Pokud nikoliv, na otázku, prosím, neodpovídejte)**“.

Zaměstnanci, kteří v předchozí otázce odpověděli, že svou kreativitu rozvíjejí, to popsali následovně. Nejčastěji byl uveden způsob vzdělávání se. Objevil se v podobě učení, sledování vzdělávacích pořadů, četbou literatury, školením. Dalším způsobem rozvoje kreativity, který se objevil u více případů je sledování konkurence, případně svého okolí a hledání nových způsobů řešení.

Mezi členy pracovního týmu se však našli i dva, ne příliš typické případy, a to v podobě domácího kutila a amatérské umělkyně. Popsali, že rozvíjejí svou kreativitu takto: „*Jsem domácí kutii, čili mám doma spoustu kreativních věcí, jak já říkám zlepšováků, které mi a mé rodině zjednodušují život*“ nebo „*Kreslím, jsem vášnivou umělkyní (malířkou) amatérkou*“.

Vyhodnocení – 14. otázka „**Znáte nějakou kreativní techniku**“?

Čtyři dotázaní zaměstnanci znají nějakou kreativní techniku.



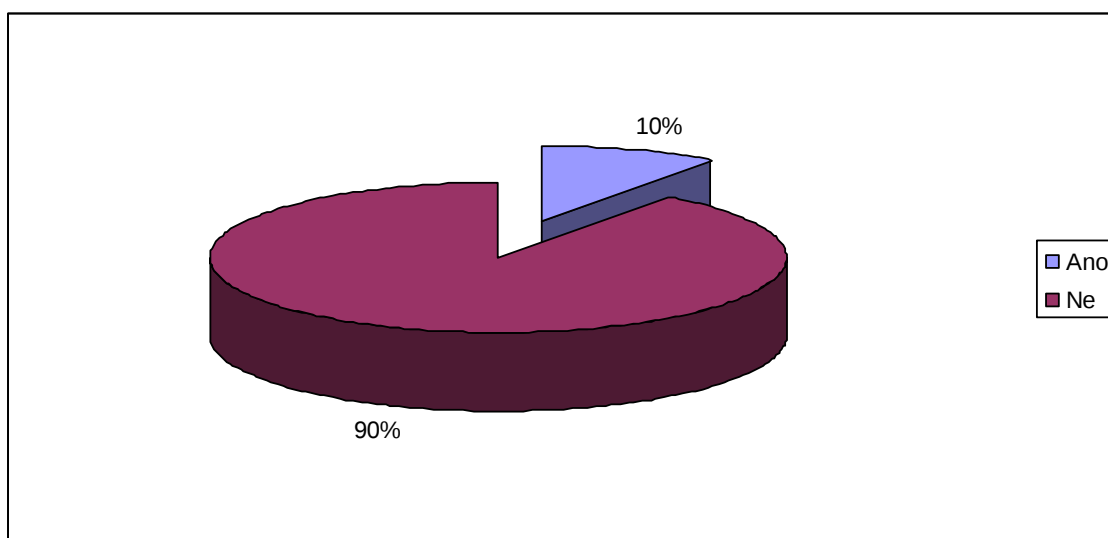
Graf 28: Kreativní technika 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 15. otázka „**Pokud znáte nějakou/é kreativní techniku/y, napište jakou/é. Pokud ne, na otázku, prosím, neodpovídejte**)“.

Všichni čtyři zaměstnanci, kteří odpověděli, že znají nějakou kreativní techniku uvedli, že znají metodu brainstormingu. Dvakrát byly zmíněny myšlenkové mapy a metoda brainwriting. Jednou se v dotazníku vyskytla metoda šesti klobouků a jedna dotázaná popsala jako kreativní techniku swot analýzu.

Vyhodnocení – 16. otázka „**Využíváte aktivně nějakou/é kreativní techniku/y**“?

Pouze dva zaměstnanci využívají aktivně nějakou kreativní techniku.



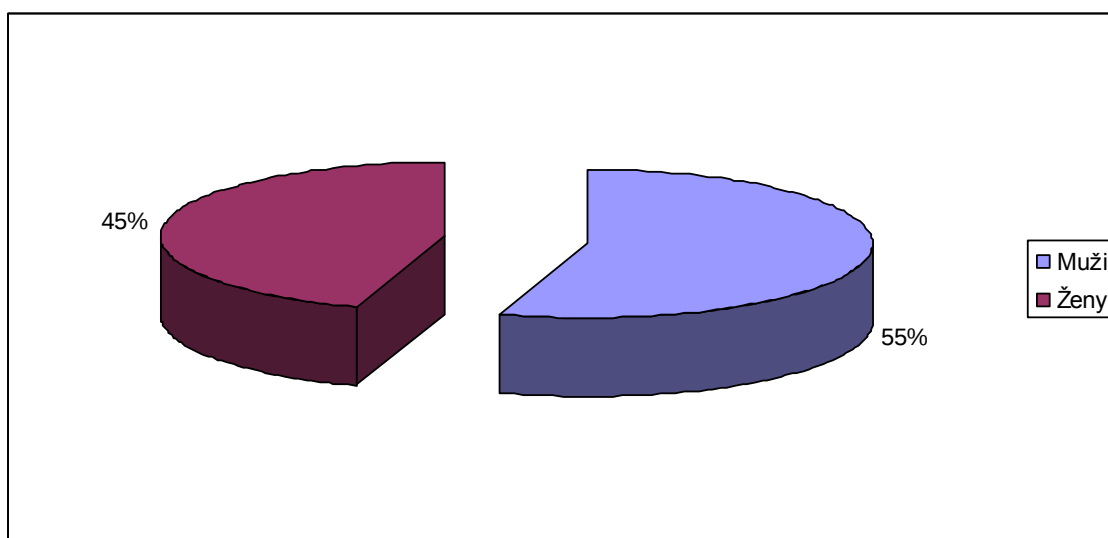
Graf 29: Aktivní využívání kreativní techniky (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 17. otázka **„Pokud využíváte nějakou kreativní techniku, napište jakou. (Pokud ne, na otázku, prosím, neodpovídejte)“**.

Oba dotázaní, kteří aktivně využívají nějakou kreativní techniku napsali, že využívají metodu brainstormingu. Jeden z nich to popsal následovně: *„Využíváme metodu brainstorming na poradách manažerů, ale děje se tak spíše ojediněle“*.

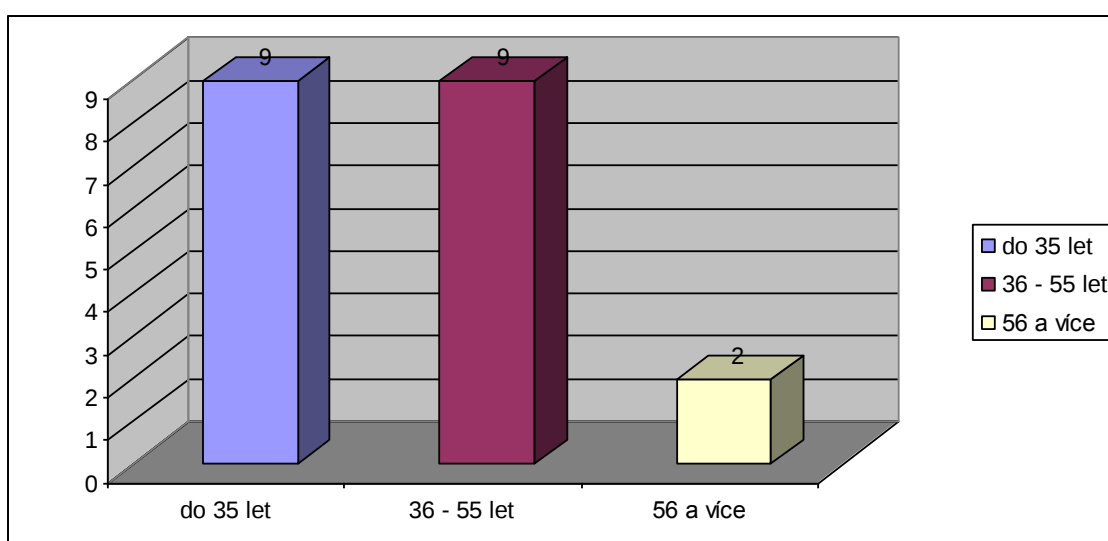
3.2.2 Souhrnné zhodnocení dotazníků společnosti Česká spořitelna, a.s.

V případě společnosti Česká spořitelna, a.s. bylo rozdělení respondentů následující. 55% dotázaných byli muži a 45% tvořili ženy.



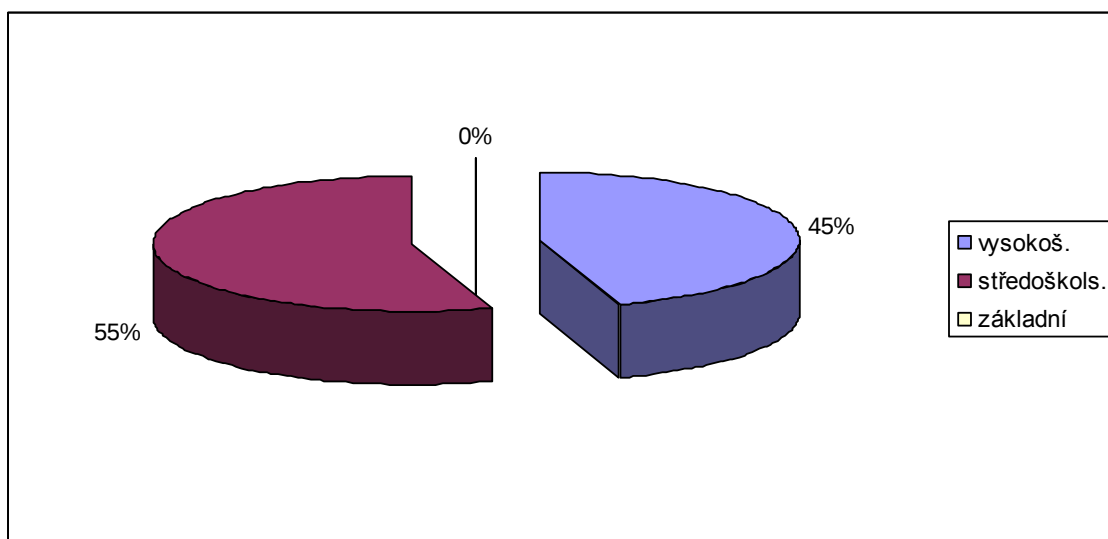
Graf 30: Rozdělení podle pohlaví 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Věkové rozdělení členů týmu nám ukazuje graf číslo 30. Z něho je patrné, že 9 z 20 respondentů je ve věku do 30 let, další 9 je v rozmezí 36 až 55 let a zbývající dva zaměstnanci jsou ve věku 56 a více.



Graf 31: Rozdělení podle věku 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Více jak polovina respondentů byla středoškolského vzdělání, což v procentním vyjádření v našem případě činí 55%, to znamená 11 z 20 dotázaných. Dalších 9 zaměstnanců a kolegů ze stejného pracovního týmu bylo vysokoškolského vzdělání a žádný z nich neměl nižší vzdělání než středoškolské.



Graf 32: Vzdělání 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

S výsledným hodnocením dotazníků členů pracovního týmu společnosti Česká spořitelna, a.s. pobočky v Opavě může být vedení společnosti celkově spokojeno. Důvodem k této spokojenosti jsou získané výsledky, kde téměř u všech otázek odpovídali zaměstnanci pozitivně. Ať už se jedná o odpovědi na otázky, zda-li se cítí bezpečně na pracovišti, zda-li dostávají vnitřně motivující úkoly od vedení, jestli jsou za ně dostatečně odměňováni a motivováni ke kreativitě. Dále jsou spokojeni s komunikací v týmu, klima na pracovišti považují za dostačující k podpoře kreativity a tvorbě inovací. Zaměstnanci také mají snahu řešit zaběhlé úkoly efektivněji, svůj tým, kolektiv, považují za stmelený a navzájem se respektují a spíše sdílejí shodný postoj k řešení úkolů. Samozřejmě, že u každé otázky se našli jedinci, kteří s většinou týmu pozitivní názory nesdílejí, šlo ale opravdu pouze o výjimky.

Někteří zaměstnanci popsali problémy, které na pracovišti vznikají, ale spíše se jednalo o běžné problémy, které vznikají téměř vždy a všude. Z popsanych problémů vyplynulo, že se jedná o nepochopení v rámci komunikace a různé názory na řešení problémů. Nejhorší situace zřejmě nastává, když zaměstnanci neplní cíle, které jim zadává vedení společnosti. To vede ke zhoršujícímu se pracovnímu klimatu a špatné náladě. V důsledku toho se pak na pracovišti mohou začít objevovat nějaké problémy.

Co se týče kreativity, tam už jsou na tom zaměstnanci hůře. Slabší polovina z nich rozvíjí svou kreativitu. Čtyři znají nějakou kreativní techniku a pouze dva nějakou z nich využívají aktivně.

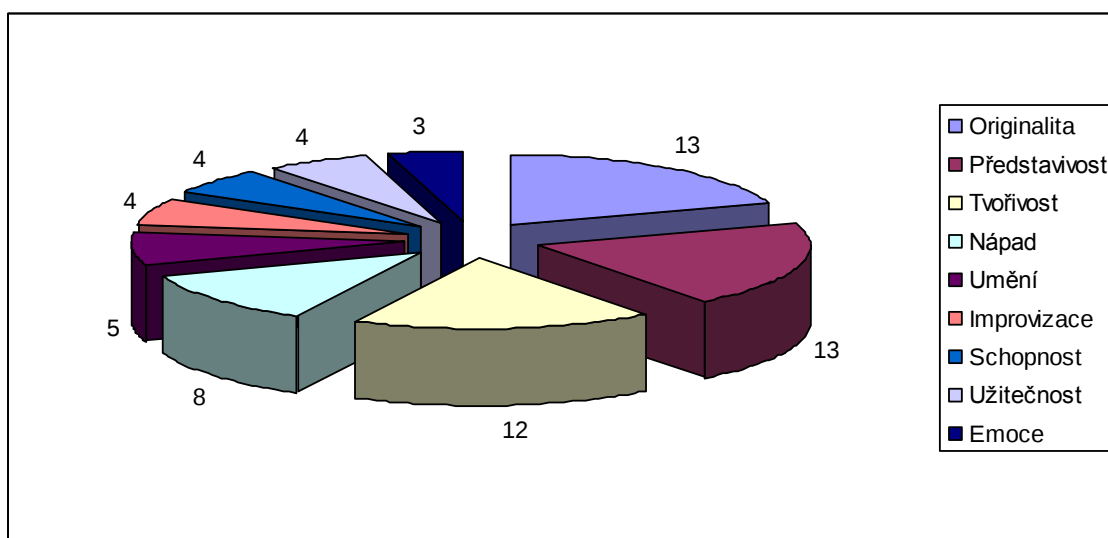
3.2.3 Vyhodnocení mentálních map společnosti Česká spořitelna, a.s.

Souhrnné údaje o vyhodnocených mentálních mapách společnosti Česká spořitelna, a.s.

Asociace prvního řádu:

- Celkový počet asociací – 95
- Nejnižší počet asociací – 2
- Nejvyšší počet asociací – 8
- Průměrný počet asociací – 4,75
- Nejčastější počet asociací – 4 a 6

Zaměstnanci, kolegové ze stejného pracovního týmu společnosti Česká spořitelna, a.s. pobočky v Opavě ve svých mentálních mapách uvedli originalitu a představivost jako nejčastější asociaci, kterou si představí pod pojmem kreativita. Uvedlo ji shodně 13 respondentů. Stejně jako u zaměstnanců společnosti Klasa plus, s.r.o. byla představivost nejčastěji zmíněnou asociací, oproti tomu originalitu neuvedl dokonce žádný ze zaměstnanců Klassy. I v tomto případě byl k pojmu představivost zahrnut i pojem fantazie a k originalitě novinka. 12 dotázaných popsalo tvořivost, 8 nápad a 5 umění. Výsledky nejčastějších asociací společnosti Česká spořitelna, a.s. byly podobné výsledkům organizace Klasa plus, s.r.o. Asociace nápad se vyskytla častěji u České spořitelny a u této společnosti se nevyskytly ani jednou asociace pracovní prostředí a flexibilita. Nejvýraznějším rozdílem zůstává pojem originalita. Byl uveden ve 13 z 20 mentálních map u zaměstnanců ČS a v žádném u zaměstnanců Klassy.



Graf 33: Myšlenkové mapy Česká spořitelna, a.s. (Zdroj: vlastní zpracování)

Příklady dalších asociací: všestrannost, hravost, věda, divergentní myšlení, svoboda, snaha, elaborace, fluence, smysl pro humor, vlohy, produktivita, osobnost, plánování, povaha, učení se, nebát se, zručnost.

3.3 Rozbor dotazníků a mentálních map společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s.

Moravskoslezské cukrovary, a.s. se především zabývají výrobou cukru a jeho modifikací a výrobou krmiv, dále také nabízí poradenství v oblasti zemědělství. Moravskoslezské cukrovary, a.s. jsou členem skupiny Agrana Group.⁷ Pro diplomovou práci byl zvolen odštěpný závod v Opavě s adresou Vávrovická 273, 747 73 Opava-Vávrovice.⁸ I v tomto případě byli respondenti zaměstnanci společnosti, kolegové pracující ve stejném pracovním týmu. Respondentů bylo 20.

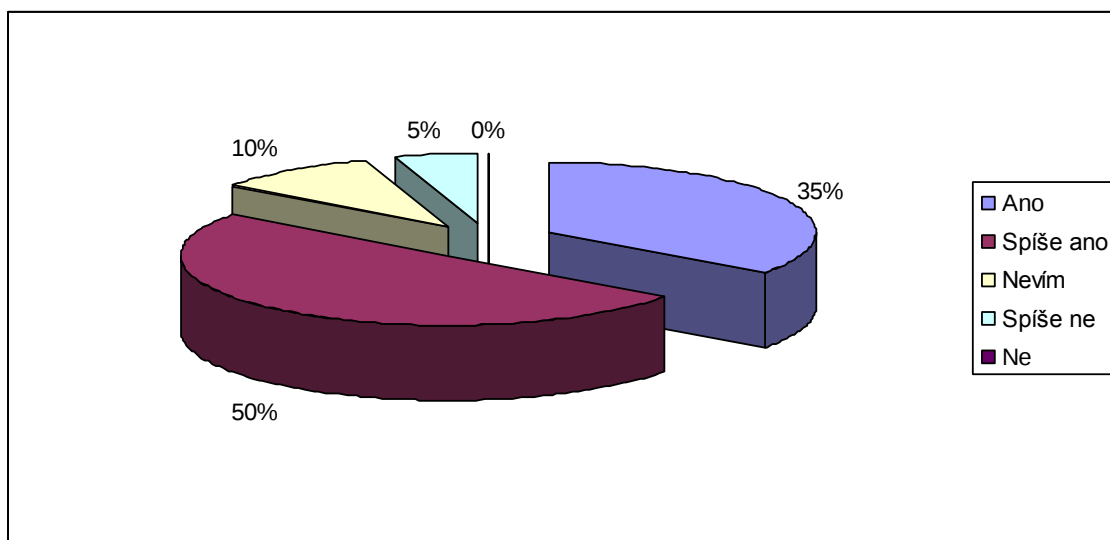
3.3.1 Vyhodnocení dotazníků společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s.

Vyhodnocení – 1. otázka „Cítíte se bezpečně na pracovišti? (Osvobození od nátlaku?)“

⁷ <http://www.agrana.cz/kontaktni-centrum/>

⁸ <http://www.edb.cz/firma-364351-moravskoslezske-cukrovary-a-s-odstepny-zavod-opava-opava-vavrovice>

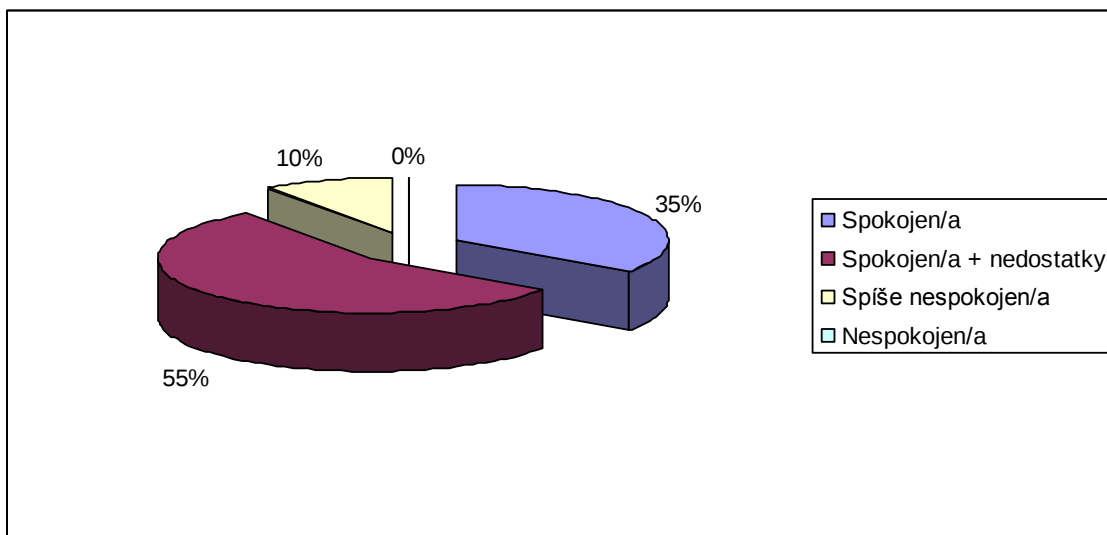
Zaměstnanci Moravskoslezských cukrovarů, a.s. odštěpného závodu v Opavě se cítí bezpečně na svém pracovišti, alespoň to vyplynulo z odpovědí na tuto otázku 85% z nich odpovědělo ano nebo spíše ano. 10% odpovědělo, že neví a 5, že ne. Na tuto otázku odpovídaly všechny analyzované společnosti poměrně podobně. Vždy převládla procenta odpovědí ano nebo spíše ano před ne nebo spíše ne.



Graf 34: Pocit bezpečí na pracovišti 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 2. otázka „**Jak probíhá komunikace v týmu a jste s komunikací v týmu spokojen/a?**“

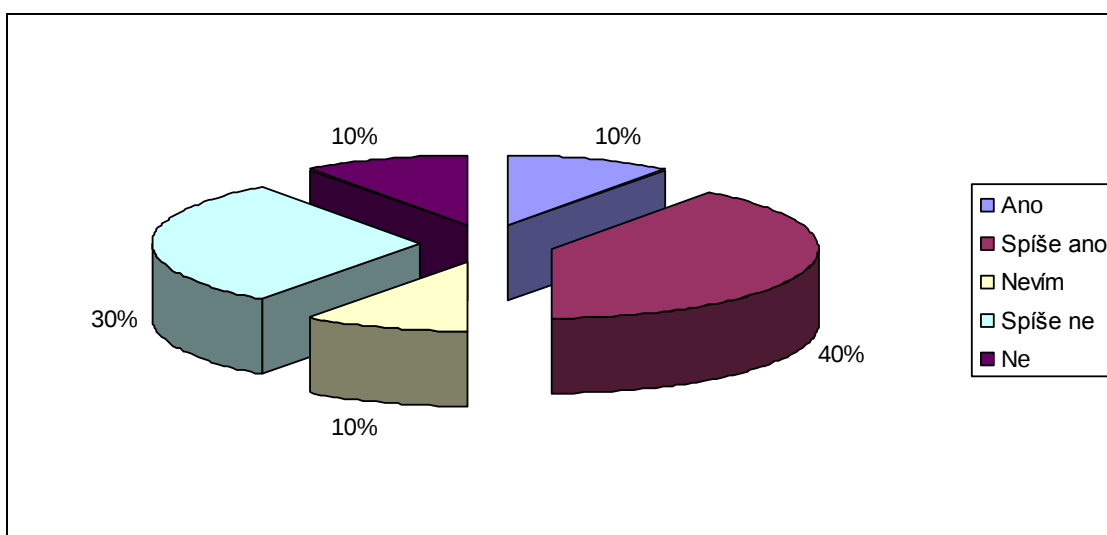
90% dotázaných je spokojených nebo spíše spokojených s komunikací v týmu na pracovišti. Pouhých 10% je s komunikací spíše nespokojených. I zde můžeme říci, že odpovědi na tuto otázku byly ve všech zkoumaných společnostech podobné.



Graf 35: Spokojenost s komunikací v týmu 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 3. otázka „Dostáváte od vedení vnitřně motivující úkoly“?

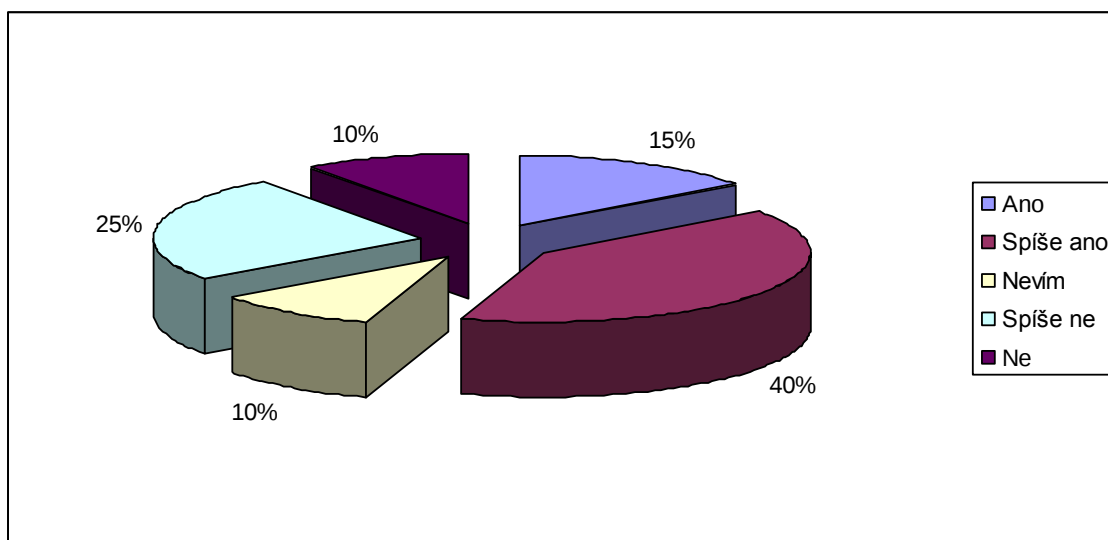
Otázka číslo 3 dopadla z pohledu vedení společnosti Moravskoslezských cukrovarů, a.s. lépe než u společnosti Klása plus, s.r.o., ale hůře než u České spořitelny, a.s. Polovina respondentů se domnívá, že vnitřně motivující úkoly dostává. U České spořitelny to bylo o 20% více. 35% zaměstnanců Moravskoslezských cukrovarů se dále vyjádřilo, že spíše nedostávají vnitřně motivující úkoly. 10% z nich odpovědělo, že ne a 10% odpovědělo, že neví.



Graf 36: Vnitřně motivující úkoly od vedení 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 4. otázka „Je podle Vás na pracovišti vytvořeno dostatečné pracovní klima podporující kreativitu a inovace“?

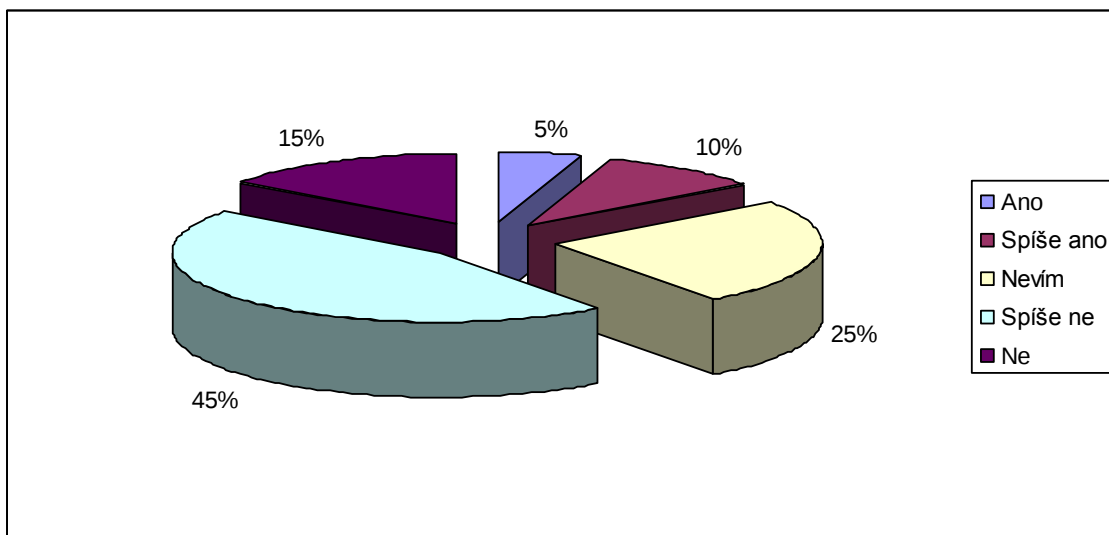
Co se týče prostředí na pracovišti, na tom společnost Moravskoslezské cukrovary, a.s. byla opět o něco hůře než Česká spořitelna, a.s., ale lépe než společnost Klass plus, s.r.o. 55% dotázaných se přiklonilo k názoru, že na pracovišti je nebo spíše je vytvořeno dostatečné pracovní klima podporující kreativitu a inovace. 25% respondentů bylo skeptičtějších a odpovědělo spíše ne. 10% odpovědělo ne a 10% nevím.



Graf 37: Klima podporující kreativitu a inovace 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 5. otázka „Jste dostatečně odměňován/a za Vaše kreativní řešení pracovních úkolů v organizaci“?

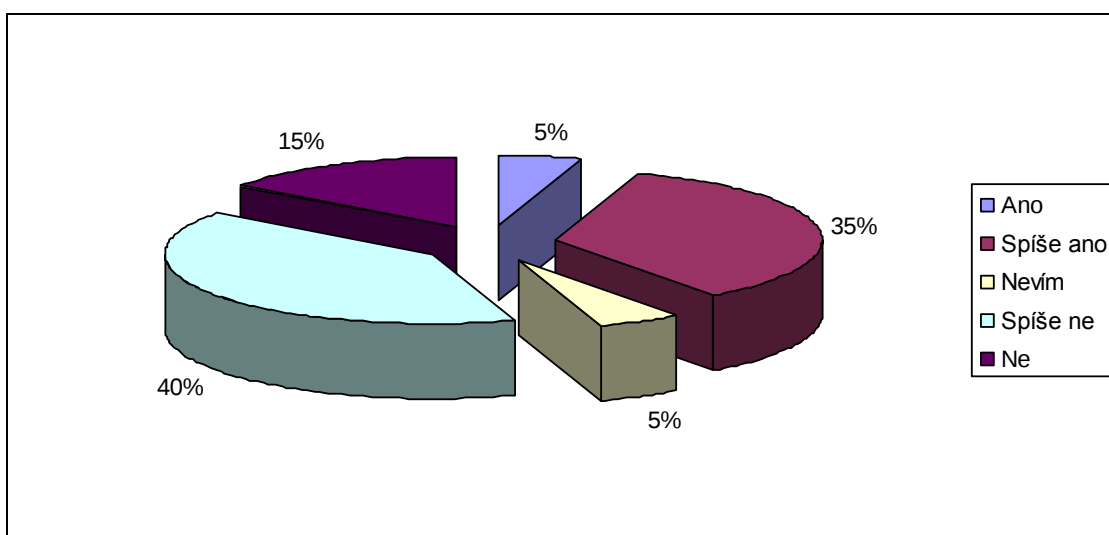
Výsledky pozorování u této otázky nám ukazují, že zaměstnanci spíše nejsou nebo vůbec nejsou odměňováni za kreativní řešení pracovních úkolů. Vyjádřilo se tak 60% dotázaných. 25% respondentů se nebylo schopno vyjádřit, a tak zvolili možnost nevím. Zbýlých 15% zahrlo možnost ano nebo spíše ano, což znamená, že tyto zaměstnanci jsou dostatečně odměňováni za jejich kreativní řešení. Tyto výsledky jsou pak srovnatelné se společností Klassa plus, s.r.o. Společnost Česká spořitelna, a.s. na tom byla zase o něco lépe.



Graf 38: Odměňování za kreativní řešení 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 6. otázka „Motivuje Vás vedení vaší organizace ke kreativitě, případně k inovativnímu řešení některých zaběhlých postupů“?

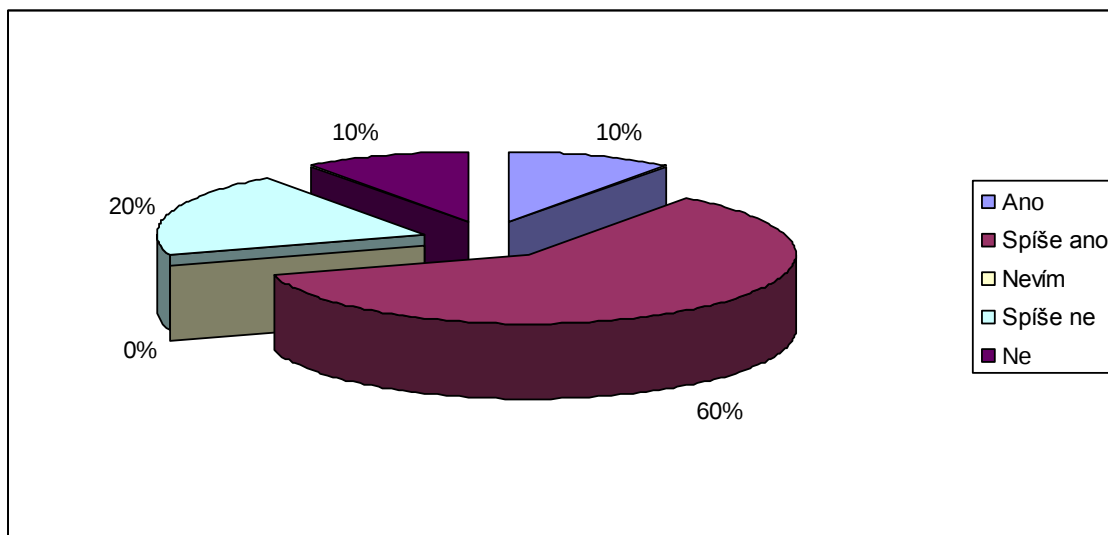
I zde převládají negativní odpovědi, a to spíše ne se 40% a ne s 15% odpovědí. To znamená, že organizace příliš své zaměstnance nemotivuje. 35% respondentů však toto tvrzení vyvrací tím, že zahrlo možnost spíše ano. 5% zaměstnanců to pak potvrzuje odpovědí ano. 5% pak odpovědělo, že neví. Tyto výsledky jsou opět podobné, jako u společnosti Klassa plus, s.r.o. Česká spořitelna, a.s. je na tom o poznání lépe.



Graf 39: Motivace ke kreativitě a inovacím zaběhlých postupů 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 7. otázka „**Máte snahu zaběhlé rutinní úkoly řešit efektivněji“?**

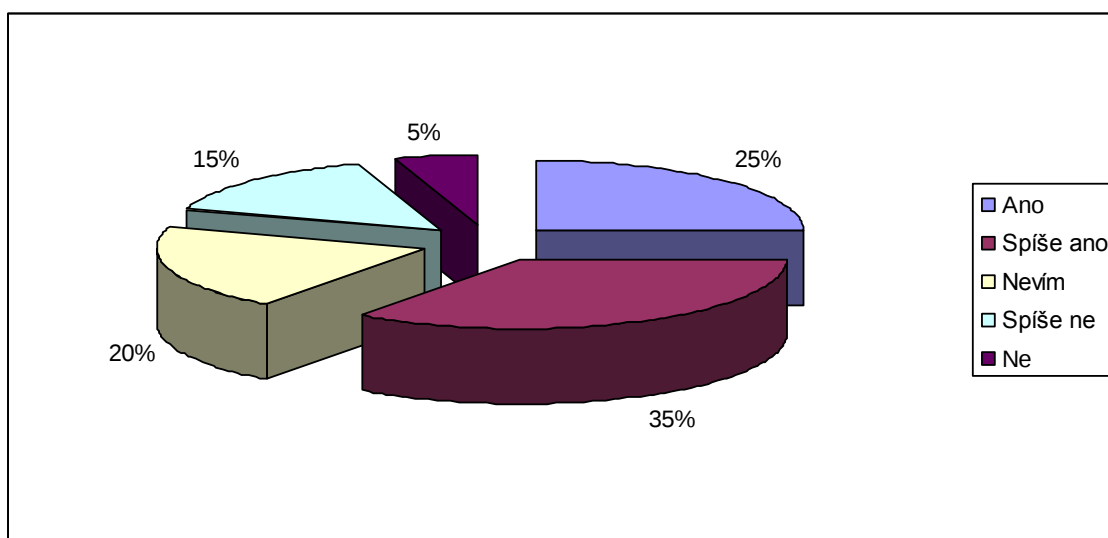
Celých 70% zaměstnanců Moravskoslezských cukrovarů, a.s. má snahu řešit rutinní úkoly efektivněji. 20% spíše ne a 10% ne. Tato otázka dopadla podobně u všech tří zkoumaných společností.



Graf 40: Snaha řešit úkoly efektivně 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 8. otázka „**Sdílíte s ostatními členy pracovního týmu shodný postoj k řešení úkolů“?**

Dotázaní zaměstnanci spíše sdílejí s ostatními členy pracovního týmu shodný postoj k řešení úkolů. Takto odpovídalo 60% z nich. 20% respondentů se nebylo schopno vyjádřit a zaškrtnulo odpověď nevím. 15% spíše ne a 5% ne. Po vyhodnocení všech tří zkoumaných podnikatelských subjektů můžeme říci, že nejlépe u této otázky dopadla společnost Klassa plus, s.r.o. Česká spořitelna, a.s. a Moravskoslezské cukrovary, a.s. na tom jsou zhruba stejně.



Graf 41: Shodný postoj k řešení úkolů 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

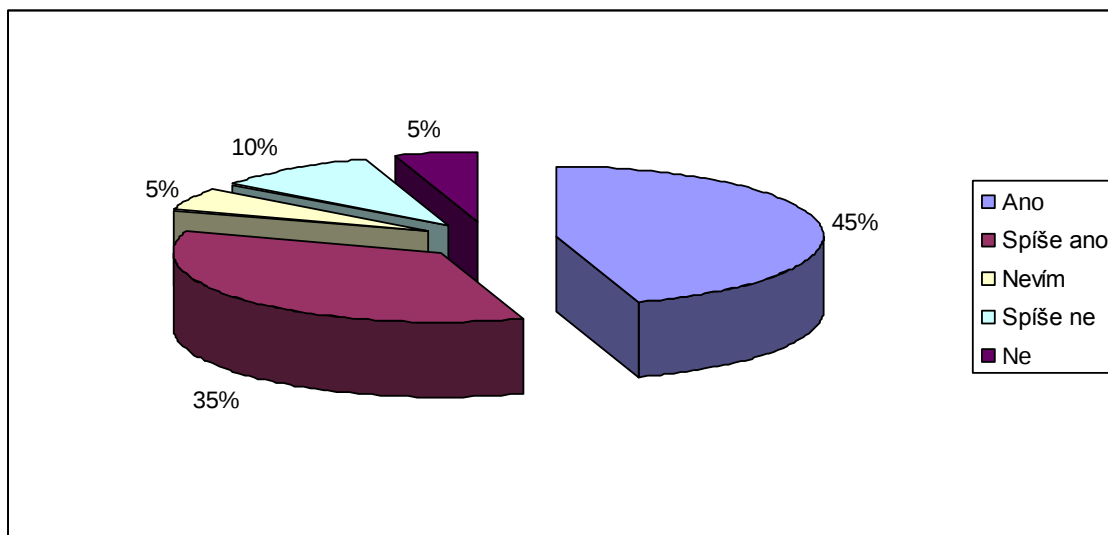
Vyhodnocení – 9. otázka „**Vznikají v týmu na pracovišti nějaké konflikty? (Pokud ano, napište prosím, jaké)**“.

Polovina respondentů v dotaznících popsala, že na pracovišti vznikají nějaké konflikty. To je v našem srovnání nejvíce ze všech zkoumaných organizací. Také zde za největší problém zaměstnanci považují rozdílné názory při řešení úkolů (problémů), což může být následkem špatné komunikace v podniku. Problém špatné komunikace byl také zmíněn poměrně často. Další problémy byly popsány následovně: „*Nedostatek informací, někteří kolegové dělají věci na poslední chvíli.*“, „*Věkový rozdíl.*“, „*Nátlak ze strany nadřízených.*“ atd.

Jak již bylo řečeno, zaměstnanci, kolegové ze stejného pracovního týmu společnosti Moravskoslezské cukrovary popsali nejvíce problémů, které vznikají na pracovišti ze všech tří sledovaných podniků. To samozřejmě není dobrý signál pro vedení společnosti. Vedení by se mělo na tento tým více zaměřit a dbát na správnost, včasnost a dostatek informací, které jsou nutné při rozhodování. Dále oživit tým mladšími pracovníky = více nových nápadů a nechat svým zaměstnancům více volnosti a tolik na ně netlačit.

Vyhodnocení – 10. otázka „**Považujete Váš kolektiv, tým za stmelený“?**

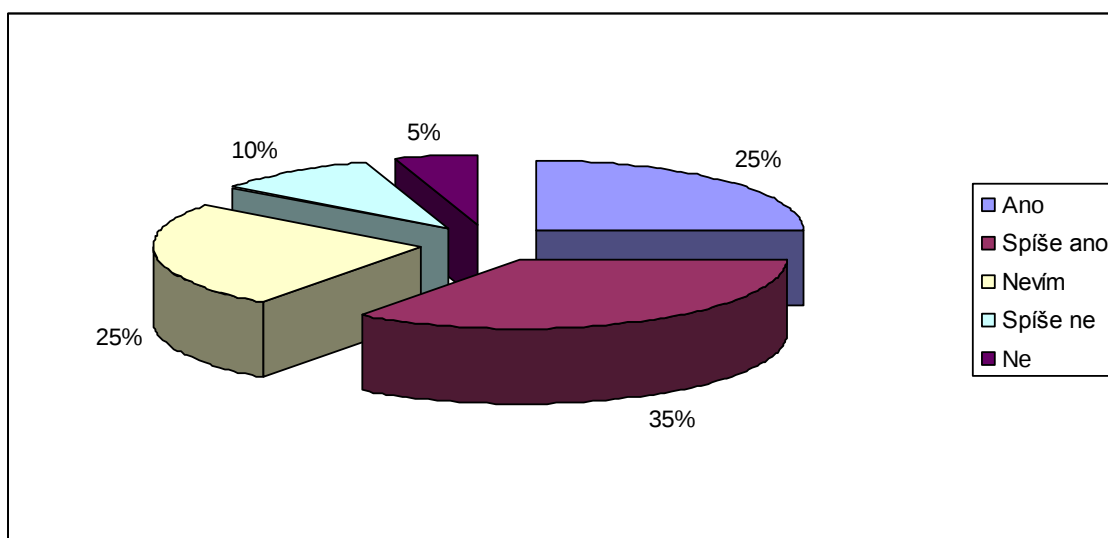
80% dotázaných považuje nebo spíše považuje jejich kolektiv, tým za stmelený. Jeden zaměstnanec odpověděl, že neví a zbylých 15% zaškrtnulo odpovědi ne nebo spíše ne. Výsledek této otázky je u všech společností téměř totožný.



Graf 42: Stmelenost pracovního týmu 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 11. otázka „**Myslíte si, že Váš ostatní členové týmu respektují a uznávají jako rovnocenného partnera“?**

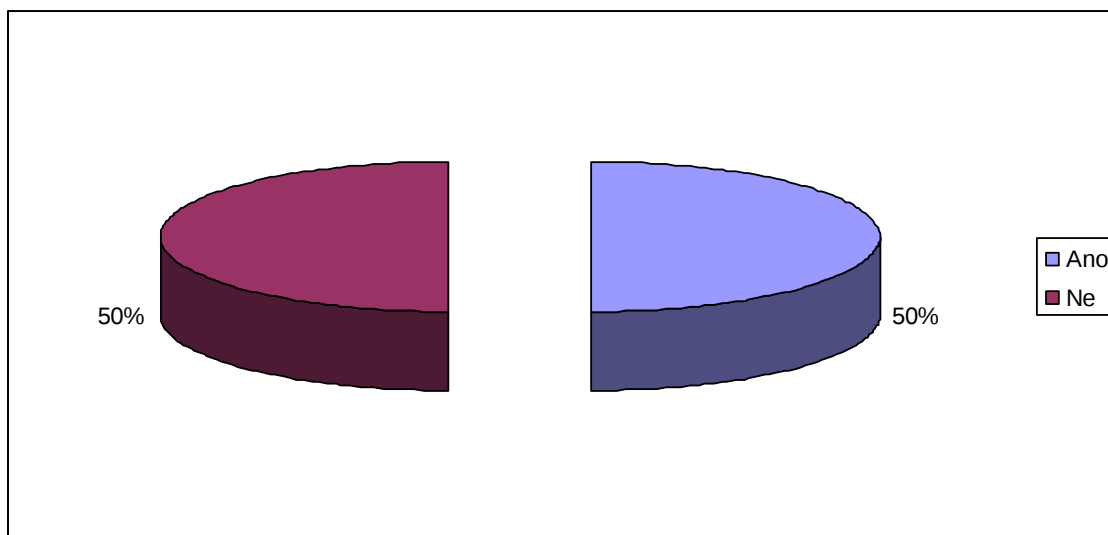
Také u odpovědí na tuto otázku podle získaných dat můžeme říci, že zaměstnanci všech tří zkoumaných společností odpovídali podobně. 60% zaměstnanců Moravskoslezských cukrovarů se domnívá, že je ostatní členové týmu respektují a uznávají jako rovnocenného partnera. 25% respondentů se nebylo schopno přiklonit ani k jedné z nabízených možností, a tak zvolili možnost nevím. 10% odpovědělo spíše ne a 5% zaškrtnulo ne.



Graf 43: Respekt a uznání mezi členy pracovního týmu 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 12. otázka „**Rozvíjíte svou kreativitu**“?

12. otázka, zda-li zaměstnanci rozvíjejí svou kreativitu byla téměř totožná u všech společností. Ve dvou případech to bylo 50 na 50 a to v tomto případě a u společnosti Klassa plus, s.r.o. Zaměstnanci České spořitelny odpovídali 45% ano a 55% ne.



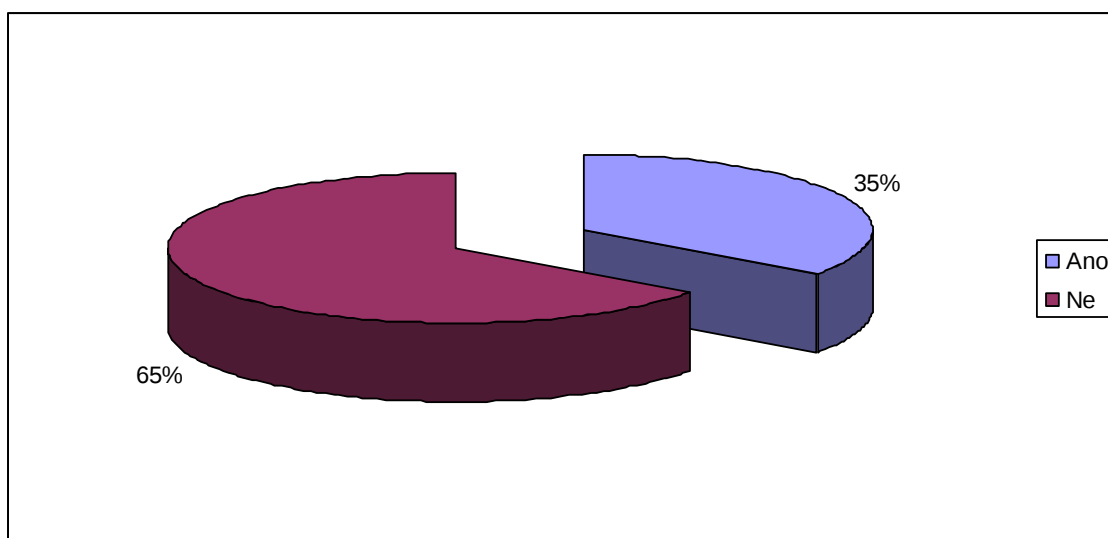
Graf 44: Rozvíjení kreativity 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 13. otázka „**Pokud svou kreativitu rozvíjíte, jakým způsobem se to děje? (Pokud nikoliv, na otázku, prosím, neodpovídejte)**“.

Polovina dotázaných odpověděla, že svou kreativitu rozvíjí. Mnohé odpovědi na otázku jakým způsobem zaměstnanci rozvíjejí svou kreativitu byly podobné. Nejčastěji se objevily odpovědi typu: vzděláváním se (samostudium), školení, semináře, četba, internet. Další popisy rozvoje kreativity byly řešit problémy jiným způsobem, hodnocení, analýzy.

Vyhodnocení – 14. otázka „Znáte nějakou kreativní techniku“?

65% dotázaných nezná žádnou kreativní techniku. 35% již však o nějaké kreativní technice slyšelo. Toto hodnocení je nejlepší z námi zkoumaných organizací. Ve společnosti Klasa plus, s.r.o. zná pouze 1 zaměstnanec z 10 nějakou kreativní techniku a ve společnosti Česká spořitelna to bylo 20% z 20 zaměstnanců.



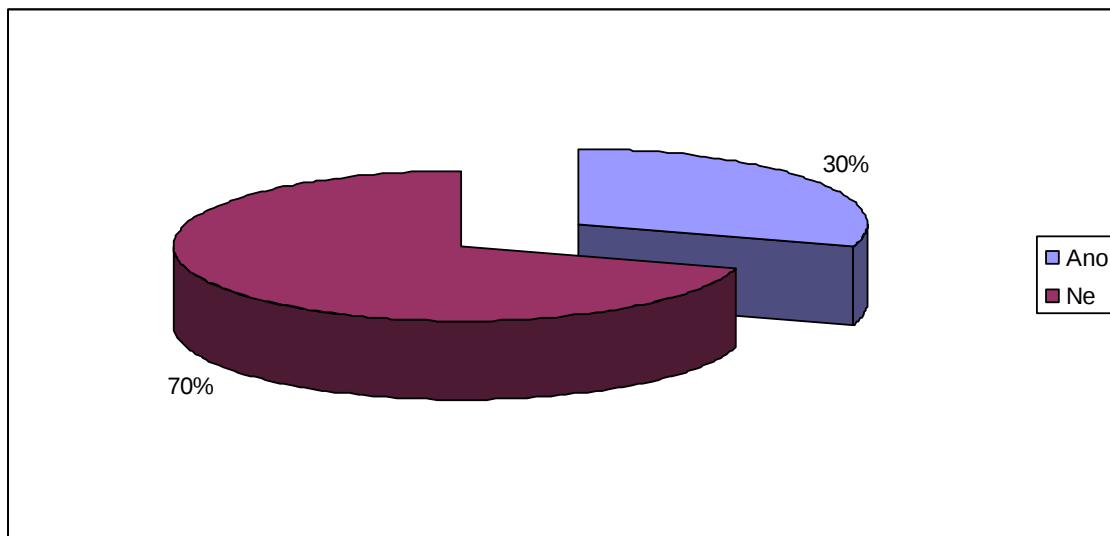
Graf 45: Kreativní technika 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 15. otázka „Pokud znáte nějakou/é kreativní techniku/y, napište jakou/é. Pokud ne, na otázku, prosím, neodpovídejte)“.

Sedm zaměstnanců odpovědělo, že znají nějakou kreativní techniku. Nejčastěji zmíněnou kreativní technikou byla metoda brainstormingu, kterou napsalo všech sedm respondentů. Myšlenková mapa se objevila v šesti případech. Dále se v pěti případech objevilo slovo analýza a ve dvou z těchto případů se jednalo o swot analýzu. Dvakrát se vyskytla odpověď brainwriting a kontrolní otázky. Jeden respondent pak odpověděl, že zná kreativní techniku zvanou pětílístek a sněhová koule.

Vyhodnocení – 16. otázka „**Využíváte aktivně nějakou/é kreativní techniku/y**“?

Šest ze sedmy zaměstnanců, kteří odpověděli, že znají nějakou kreativní techniku ji aktivně využívají, což je také nejvíce ze všech tří zkoumaných podniků.



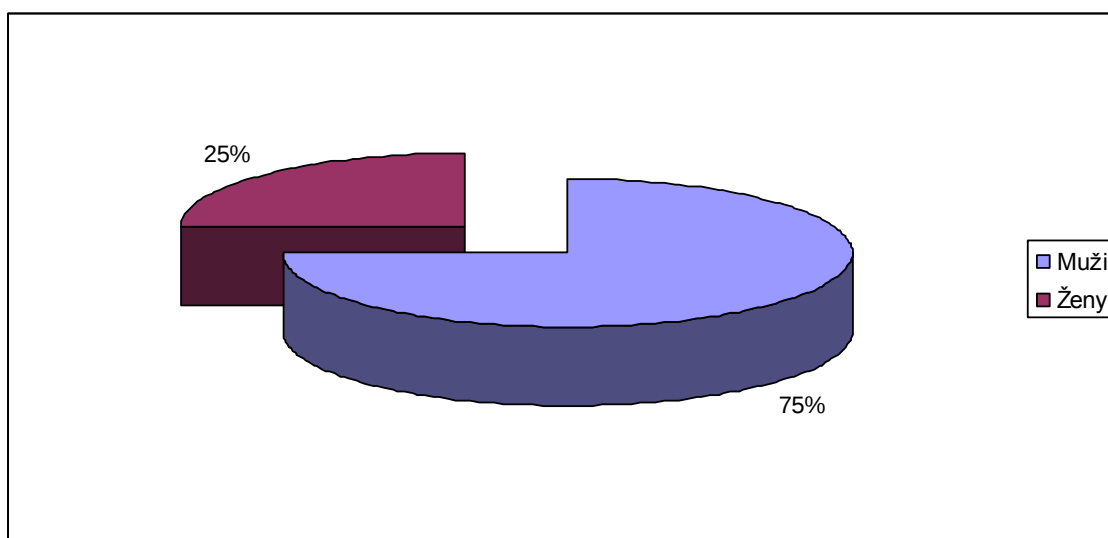
Graf 46: Aktivní využívání kreativní techniky 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení – 17. otázka „**Pokud využíváte nějakou kreativní techniku, napište jakou. (Pokud ne, na otázku, prosím, neodpovídejte)**“.

Nejčastěji využívané kreativní techniky zaměstnanců Moravskoslezských cukrovarů, a.s. je metoda brainstormingu a analýzy (swot analýzy). Tuto metodu aktivně využívají 4 z 6 dotázaných. Jeden z dotázaných pak využívá kromě brainstormingu a swot analýzy také metodu kontrolních otázek.

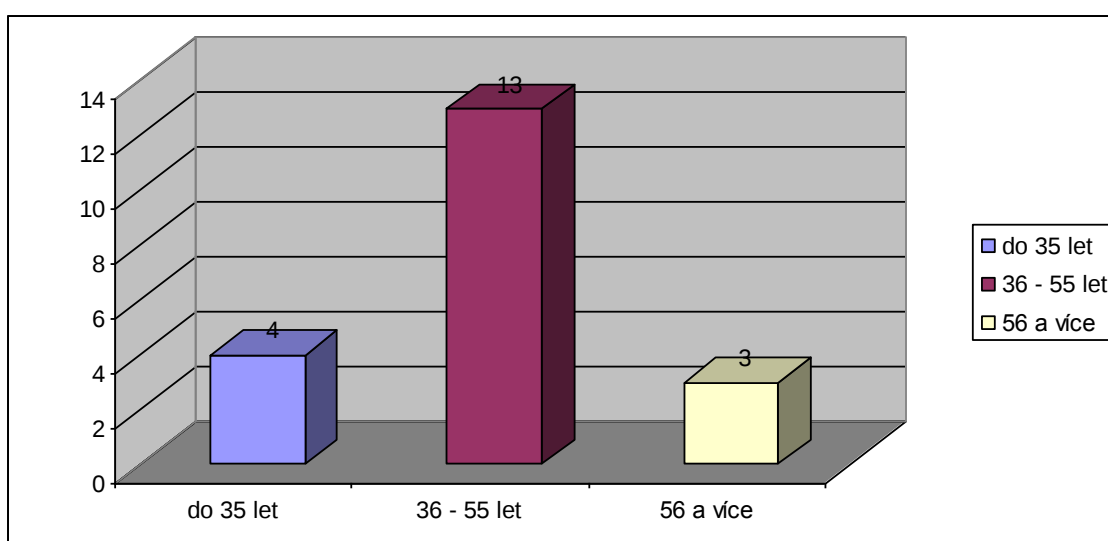
3.3.2 Souhrnné zhodnocení dotazníků společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s.

V pracovním týmu ve společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s. v odštěpném závodě v Opavě je značná převaha mužů, kteří dosahují 75%, ženy jsou pak zastoupeny 25%.



Graf 47: Rozdělení podle pohlaví 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

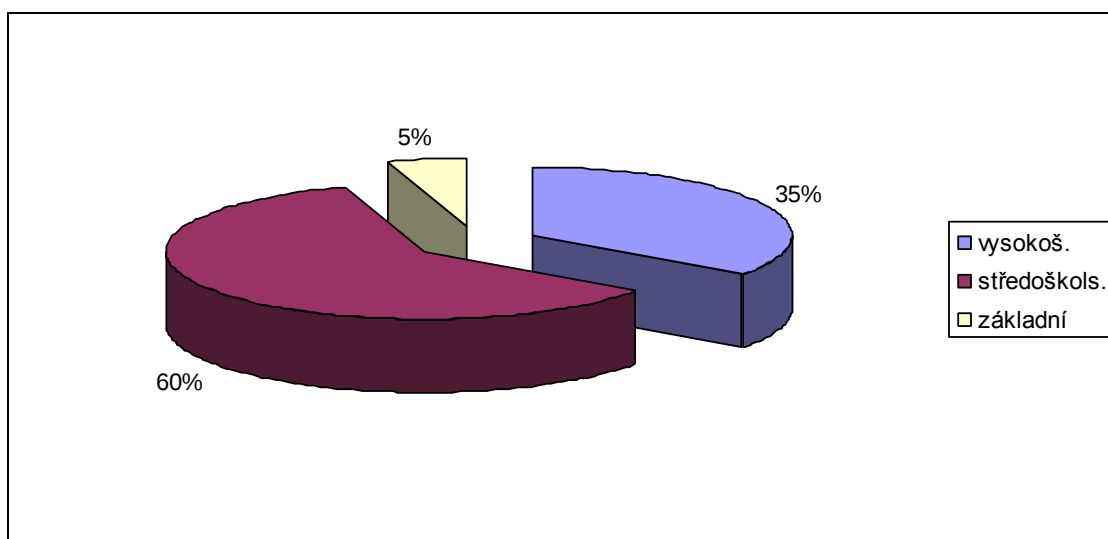
V grafu číslo 47 je vidět, že pracovní tým společnosti je nejvíce zastoupen lidmi, kteří jsou ve věkovém rozmezí 36 až 55 let. Celkový počet těchto zaměstnanců je 13 z 20. 4 z 20 zaměstnanců jsou mladší než 36 let a zbývající 3 mají 56 a více let.



Graf 48: Rozdělení podle věku 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce zastoupenou skupinou pracovního týmu moravskoslezských cukrovarů jsou středoškolsky vzdělaní lidé a to 60%. 35% jsou vysokoškolsky vzdělaní a jeden zaměstnanec dosáhl pouze základního vzdělání. Co se týče srovnání s dalšími dvěma

společnostmi je na tom Moravskoslezský cukrovar nejhůře, protože má nejmenší procento vysokoškolsky vzdělaných lidí.



Graf 49: Vzdělání 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost Moravskoslezské cukrovary, a.s. je co se celkového hodnocení týče na tom velmi podobně jako společnost Klassa plus, s.r.o. Vyplynulo to z odpovědí na otázky uvedené v dotaznících, které byly předmětem zkoumání. Zaměstnanci se sice cítí bezpečně na pracovišti, jsou také poměrně spokojeni s komunikací, která se v podniku vyskytuje. Ale pouze polovina zaměstnanců odpověděla, že od vedení společnosti dostává vnitřně motivující úkoly a o pět procent více zaměstnanců odpovědělo, že je na pracovišti vytvořeno dostatečné pracovní klima podporující kreativitu a inovace. To vedení společnosti, dle mého názoru, nemůže stačit. O to víc pak vedení může být nespokojeno s odpověďmi na otázky ohledně motivace a odměňování. V obou případech se vyjádřila větší polovina zaměstnanců, že za jejich kreativní řešení nejsou dostatečně odměňováni a co více nejsou k tomu ani nijak motivováni.

I v tomto případě, stejně jako u společnosti Klassa plus, s.r.o. mají zaměstnanci snahu řešit zaběhlé, rutinní úkoly efektivněji. S tím může být vedení společnosti spokojeno, protože své zaměstnance k tomu nijak nemotivuje a když už s něčím novým, kreativním zaměstnanec přijde, stejně za to většinou není dostatečně odměněn.

Další odpovědi pak dopadly poměrně pozitivně, a to odpovědi na otázky typu, jestli zaměstnanci považují jejich tým za stmelový, jestli si myslí, že je ostatní členové týmu respektují a uznávají jako rovnocenného kolegu a zda sdílejí s ostatními členy týmu shodný postoj k řešení úkolů. Oproti tomu však respondenti popsaly problémy, které na pracovišti vznikají. Ze všech tří firem to byli právě zaměstnanci Moravskoslezských cukrovarů, kteří zmínili nejvíce problémů na pracovišti. Jednalo se hlavně o problémy při řešení úkolů a špatné komunikaci, které se vyskytly u všech firem.

U otázek týkající se kreativity by však zasloužili zaměstnanci Moravskoslezských cukrovarů pochvalu. Z analyzovaných firem byli zastoupeni nejpočetnější skupinou, která zná nějakou kreativní techniku a dokonce téměř všichni, kteří popsali, že znají nějakou kreativní techniku ji i aktivně využívají.

3.3.3 Vyhodnocení mentálních map společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s.

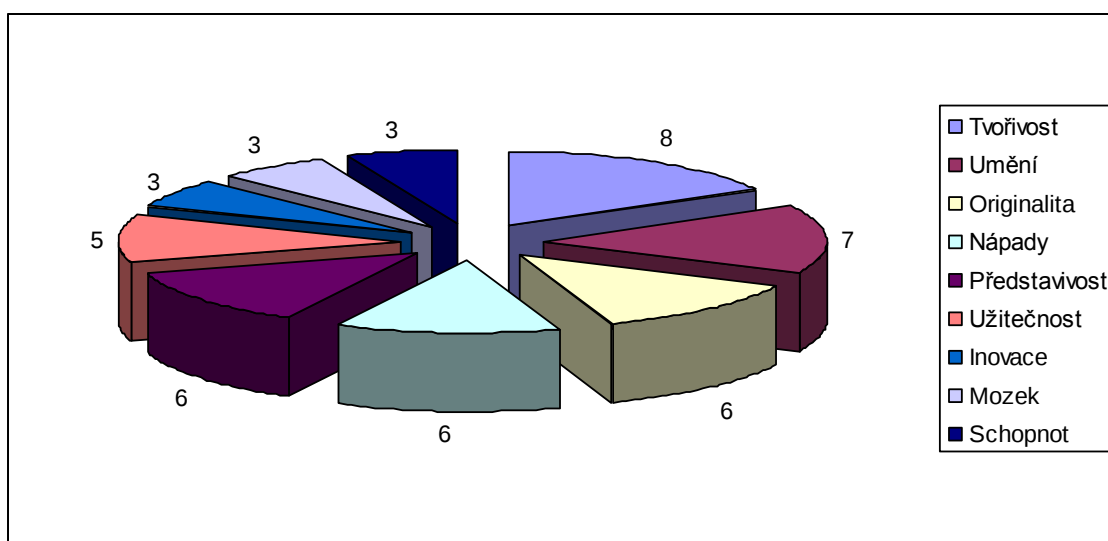
Souhrnné údaje o vyhodnocených mentálních mapách společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s. Asociace prvního řádu:

- Celkový počet asociací – 81
- Nejnižší počet asociací – 2
- Nejvyšší počet asociací – 6
- Průměrný počet asociací – 4,05
- Nejčastější počet asociací – 4

Analýza mentálních map ve společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s., dopadla překvapivě o něco hůře než v České spořitelně, a to z toho důvodu, že celkový počet asociací prvního řádu u Moravskoslezských cukrovarů byl 81 a u České spořitelny 95. Jedná se o překvapivý výsledek, protože z dotazníků vyplynulo, že více zaměstnanců Moravskoslezských cukrovarů zná kreativní techniky a více z nich je taky aktivně využívá. Co se týče průměrného počtu prvních asociací je na tom nejlépe společnost Klassa plus, s.r.o., kde průměrný počet asociací prvního řádu dosáhl hodnoty 5,3, což je o jednu asociaci prvního řádu na mentální mapu více než u společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s. To je také velice překvapivý fakt, když žádný ze zaměstnanců firmy Klassa plus, s.r.o. nevyužívá aktivně žádnou kreativní techniku a

dokonce žádný z nich nezná nebo doposud neznal techniku mentálních map. Hodně tomu však napomohl fakt, že jeden ze zaměstnanců organizace Klasa plus, s.r.o. byl velice kreativní a uvedl hned 12 asociací prvního řádu, a to je ze všech zkoumaných subjektů suverénně nejvíc. U České spořitelny bylo nejvíce uvedeno 8 asociací a v případě Moravskoslezských cukrovarů to bylo 6.

Tvořivost můžeme označit za asociaci prvního řádu, která se vybaví největšímu procentu respondentů, když je hlavním pojmem u mentální mapy slovo kreativita. Vyplynulo to z analýzy mentálních map. Slovo tvořivost se u každé společnosti objevilo na pomyslném stupni vítězů tj. mezi prvními třemi nejčastěji se vyskytujícími asociacemi. Můžeme to také přisuzovat tomu, že tvořivost je často uváděna v literatuře jako synonymum slova kreativita. Jak můžeme vidět v grafu 49 bylo tomu tak i u Moravskoslezských cukrovarů, kde tvořivost napsalo 8 respondentů, což bylo vůbec nejvíce ze všech uvedených asociací. 7 dotázaných zaměstnanců Moravskoslezských cukrovarů popsalo ve svých myšlenkových mapách pojem umění. Asociace umění se objevila ve všech třech zkoumaných subjektech poměrně často. 6 zaměstnanců uvedlo pojmy originalita, nápady a představivost. Do pojmu nápady byla zahrnuta i jedna asociace, a to pojem invence, protože se jedná o synonymum slova nápad. Do pojmu představivost byly zahrnuty asociace fantazie a obrazotvornost. Asociaci užitečnost pak napsalo 5 zaměstnanců.



Graf 50: Myšlenkové mapy Moravskoslezských cukrovarů, a.s. (Zdroj: vlastní zpracování)

Příklady další asociací: samostatnost, kreativní techniky, rozvoj, změna myšlení, zručnost, děti, estetika, škola, inspirace, vznik nových produktů, proces charakterizování, klasifikace, inkubace, destilace, trpělivost, emergentní, expresivní, druhy, stupně, sport, způsob, člověk, kutil, projev, společnost, senzitivita.

4 Návrhy na zlepšení získané na základě výsledků analýz

4.1 Návrhy na zlepšení pro společnost Klassa plus, s.r.o.

Jak bylo uvedeno v souhrnném hodnocení dotazníků, vedení společnosti může být spokojeno s tím, jak probíhá komunikace v rámci pracovního týmu. To potvrdili i otázky, zda-li zaměstnanci sdílejí s ostatními členy pracovního týmu shodný postoj k řešení úkolů, jestli považují pracovní tým, ve kterém pracují za stmelený a zda si myslí, že je ostatní členové týmu respektují a uznávají jako rovnocenného partnera. Téměř všichni zaměstnanci této společnosti se pak cítí bezpečně na pracovišti, osvobozeni od nátlaku. K přetrvání tohoto trendu navrhuji vedení společnosti, aby organizovala pro zaměstnance teambuildingové akce typu různých přátelských posezeních, případně víkendový pobyt strávený někde v přírodě, kde se zaměstnanci mohou odreagovat, setkat se na jiných místech než jen v práci a poznat jeden druhého z jiného pohledu.

Návrhy na zlepšení pro společnost Klassa plus, s.r.o., které vyplynuly z dotazníků jsou následující. Vedení této společnosti by mělo více vnitřně motivovat své zaměstnance. Může toho dosáhnout tak, že svým zaměstnancům bude dávat vnitřně motivující úkoly. Těmito úkoly mohou být například nové designové návrhy školního nábytku, snaha minimalizovat náklady společnosti, finanční spoluúčast na získání nové zakázky apod. Motivací pro zaměstnance by mohlo být finanční ohodnocení, podnikové benefity v podobě více dnů dovolené, finanční spoluúčast podniku na dovolených, možnost vidiny kariérního růstu apod. Z dotazníků totiž vyplynulo, že tyto běžné věci nejsou v podniku praktikovány. To je také důvod, proč se zaměstnanci domnívají, že na pracovišti není vytvořeno dostatečné pracovní klima podporující kreativitu a inovace. Zaměstnanci této společnosti však mají snahu zaběhlé rutinní úkoly řešit efektivněji. A jak vyplynulo z analýzy mentálních map, zaměstnanci tohoto pracovního týmu jsou velice kreativní a jedná se také o poměrně mladý kolektiv, který, jak již bylo řečeno je docela stmelený. Všechny tyto ukazatele můžeme považovat za silné stránky podniku a vedení by jich mělo dostatečně využít ve svůj prospěch. Neměly by se odměňovat pouze úspěšné kreativní návrhy, ale i ty, které se v praxi příliš neosvědčí, aby tak uvnitř podniku i nadále byla zachována snaha o kreativní řešení a inovace.

4.2 Návrhy na zlepšení pro společnost Česká spořitelna, a.s.

Analýza dotazníků zaměstnanců pracovního týmu České spořitelny, a.s. odštěpného závodu v Opavě dopadla velice pozitivně. Dle mého názoru zmíněná analýza dopadla tak, jak se od nadnárodní společnosti takových rozměrů s gigantickými zisky očekává. Ze získaných dat je tedy patrné, že se zaměstnanci na pracovišti cítí bezpečně, že jsou s komunikací v pracovním týmu spokojeni. Svůj pracovní tým považují za stmelený, kolegové se navzájem respektují a sdílejí mezi sebou poměrně shodný postoj k řešení úkolů. Management společnosti svým zaměstnancům vytváří dostatečné pracovní klima podporující kreativitu a inovace, motivuje je a za kreativní a inovativní řešení je dostatečně odměňuje a zaměstnanci mají snahu řešit zaběhlé rutinní úkoly efektivněji.

Možným návrhem na zlepšení je, aby management podniku tolik na své zaměstnance netlačil a dával jim cíle, které jsou reálně splnitelné. Tento návrh vyplynul z problému, který byl zaměstnanci popsán v dotazníku. Navrhují managementu, aby svým zaměstnancům dával cíle jednodušeji splnitelné, ale v kratším časovém horizontu. V dlouhodobém horizontu by se však mohlo jednat o stejné cíle, jaké společnost dává každoročně svým pracovním týmům. Zaměstnanci nebudou považovat takto požadované cíle za tolik nereálné, protože se z krátkodobého hlediska nebudou tolik lišit od předchozího období, jinými slovy, čísla, která by měla být dosažena nebudou o tolik vyšší. Dalším návrhem může být větší trénink kreativity svých zaměstnanců, protože většina z nich nezná žádnou kreativní techniku. Ti kteří nějakou kreativní techniku znají, ji téměř nevyužívají. Proto navrhuji tyto techniky více trénovat a to například v podobě brainstormingu nebo brainwritingu. Tyto techniky mohou být použity při řešení problémů, které se v organizaci vyskytují. Z analýzy mentálních map totiž vyplynulo, že zaměstnanci této společnosti jsou poměrně kreativní. Techniku mentálních map pak zaměstnanci mohou využívat pro své vlastní potřeby, například k utřídění myšlenek. Jako skupinová technika se mentální mapy příliš nedoporučují, protože se může stát, že je čitelná a pochopitelná pouze pro autora, důvodem jsou individuální myšlenkové pochody tvůrce mapy.

4.3 Návrhy na zlepšení pro společnost Moravskoslezské cukrovary, a.s.

V souhrnném hodnocení dotazníků společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s. bylo uvedeno, že analyzované výsledky této organizace byly podobné společnosti Klasa plus, s.r.o. a souhrnné hodnocení tak bylo skoro totožné, proto i návrhy na zlepšení se nebudou u obou společností příliš lišit.

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci společnosti se cítí bezpečně na pracovišti a s komunikací, která v týmu probíhá jsou poměrně spokojeni. Dále jsme mohli vyzorovat, že zaměstnanci považují svůj tým za stmelený, sdílí shodný postoj k řešení problémů a jeden druhého respektují. S tím vším může být vedení společnosti spokojeno a k zachování tohoto trendu navrhuji, stejně jako u společnosti Klasa teambuildingové akce.

Polovina zaměstnanců se domnívá, že dostává od managementu společnosti vnitřně motivující úkoly. Tato čísla jsou lepší než u společnosti Klasa plus, s.r.o., ale samozřejmě horší než u České spořitelny. Proto Moravskoslezským cukrovarům navrhuji více své zaměstnance motivovat. Zde by se mohlo jednat o motivaci ke snížení prostojů, snížení nákladů (produkčních a skladovacích), urychlit proces výroby a proces distribuce. Následně své zaměstnance za tyto snahy o kreativní a inovativní řešení spravedlivě odměňovat formou finančních odměn, finanční spoluúčast podniku na dovolených, více dnů dovolené, kariérní růst, protože zaměstnanci nepovažují odměňování za kreativní činy v organizaci za dostačující. Dalším návrhem na zlepšení je oživení pracovního týmu mladšími pracovníky, kteří by do týmu mohli vnést více kreativních myšlenek a pracovního nasazení.

V porovnání s ostatními společnostmi zaměstnanci Moravskoslezských cukrovarů, a.s. dosáhli poměrně dobrého hodnocení ve znalostech a používání kreativních technik. S analyzovaných dotazníků se můžeme domnívat, že některé z nich jsou v týmu používány nebo je používají lídři týmů na společných schůzích se svými nadřízenými. Z analýzy mentálních map ale vyplynulo, že jsou zaměstnanci Moravskoslezských cukrovarů nejméně kreativní ze zkoumaných subjektů. Mým návrhem je, aby i nadále společnost využívala kreativní techniky na společných schůzích, a to techniky typu

brainstorming, brainwriting a pro osobní potřeby zaměstnanců bych doporučil metodu mentálních map.

Závěr

V úvodní části diplomové práce byly vysvětleny pojmy kreativita, kvalitativní výzkum a mentální mapování. Metody dotazníků a mentálního mapování pak byly použity k výzkumu. Na základě těchto metod byly v práci prezentovány výsledky a jejich hodnocení. K dalším cílům diplomové práce, které byly splněny, patřily i návrhy na zlepšení k využití výsledků z kvalitativního výzkumu.

Metoda dotazníků, která byla součástí diplomové práce měla zjistit, jaké podmínky vytváří vedení společnosti svým zaměstnancům pro rozvoj jejich kreativity a inovací na pracovišti, zároveň v nich byly kladeny otázky týkající se pracovních vztahů uvnitř pracovního týmu a otázky zaměřující se na kreativní techniky, poslední otázky byly identifikačního charakteru. Dotazník obsahoval 20 otázek, díky nimž se podařilo splnit vytyčený cíl. Každý dotazník také obsahoval čistý bílý list, na který měli respondenti vytvořit mentální mapu. Vždy se jednalo o jednu mapu k jednomu dotazníku. Díky mentálním mapám se podařilo zjistit, jak jsou jednotliví zaměstnanci kreativní a jakým způsobem se ubírají jejich myšlenky.

Kvalitativní výzkum byl proveden ve třech podnikatelských subjektech. Jednalo se o společnost Klása plus, s.r.o., Česká spořitelna, a.s. s pobočkou v Opavě a Moravskoslezské cukrovary, a.s. odštěpný závod v Opavě. Kvalitativní výzkum probíhal osobní návštěvou ucelených pracovních týmů ve všech zmíněných společnostech. Celkově bylo vypracováno 50 dotazníků, včetně 50 mentálních map. 10 dotazníků a 10 mentálních map vypracovali zaměstnanci společnosti Klása plus, s.r.o. Shodný počet, 20 dotazníků a 20 mentálních map vytvořili zaměstnanci České spořitelny a Moravskoslezských cukrovarů. Jednotlivé organizace byly v průběhu diplomové práce porovnávány. Výsledky z každé otázky byly podrobně analyzovány a pokud to bylo možné, tak i graficky zpracovány. Poslední kapitola obsahuje návrhy na zlepšení, kde jsou tato doporučení předložena všem zmíněným společnostem.

Metody použité v diplomové práci považuji za dostačující ke splnění vytyčených cílů. Dotazníky byly jasné a jejich hodnocení nebylo příliš obtížné, díky dobře položeným otázkám s širokými možnostmi odpovědí. Analyzování metody mentálního mapování

bylo složitější. V tomto případě se však jednalo o nutnou metodu ke sběru kvalitativních dat, která přinesla potřebné informace pro výsledné hodnocení. Pouhá metoda dotazníků by nebyla pro diplomovou práci dostačující.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3,
- [2] *Agrana.cz* [online] 2012 [cit. 2012-09-20].
Dostupné z WWW: <<http://www.agrana.cz/kontaktne-centrum/>>.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BUZAN, T. *Mentální mapování*. 1. vydání. Praha: Portál, 2007. 165 s. ISBN 978-80-7367-200-3.
- [5] BUZAN, T., BUZAN, B. *The mind map book*. Essex: BBC ACTIVE, 2006. 277 s. ISBN 978-1-4066-1020-8.
- [6] DACEY, J., S., LENNON, K., H., *Kreativita*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. 250 s. ISBN 80-7169-903-9.
- [7] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7184-141-2.
- [8] *Evropská databanka – Moravskoslezské cukrovary, a.s. odštěpný závod Opava* [online] 2012 [cit. 2012-09-20].
Dostupné z WWW: <<http://www.edb.cz/firma-364351-moravskoslezske-cukrovary-a-s-odstepny-zavod-opava-opava-vavrovice>>.
- [9] FERJENČÍK, J., *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000. 256 s. ISBN 80-7178-367-6.
- [10] *Finance.pekne.cz – Česká spořitelna - historie* [online] 2012 [cit. 2012-09-20].
Dostupné z WWW: <<http://finance.pekne.cz/ceska-sporitelna/>>.
- [11] FIDELMAN, U., Creativity: relation to neural transmission errors. *Emerald group publishing limited*. 2011, 5/6, s. 697-702.
- [12] FRANKOVÁ, E., *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [13] *Google.cz – obrázky – mentální mapy* [online] [cit. 2012-05-05].
Dostupné z WWW: <<http://www.google.cz/search?q=ment%ED+mapy&hl>>.
- [14] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : Základní metody a aplikace*. 1 vydání. Praha : Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [15] *Myšlenkové a mentální mapy* [online]. 2008 [cit. 2012-06-07]. Mind map.

Dostupné z WWW: <<http://www.mindmaps.cz/view.php?cisloclanku=2008090002>>.

[16] MICHALKO, M., *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius*.

Ten Speed Press, 2001. 320 s. ISBN 978-158003119.

[17] MIOVSKÝ, M., *Kvalitativní přístup a metody v psychologické výzkumu*.

1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

[18] *Wikipedia, the free encyclopedia* [online]. 2009 [cit. 2012-06-07]. Mind map.

Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Mind_map>.

[19] ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004.

315 s. ISBN 80-251-0457-5.

Seznam grafů

Graf 1: Pocit bezpečí na pracovišti	49
Graf 2: Spokojenost s komunikací v týmu.....	50
Graf 3: Vnitřně motivující úkoly od vedení.....	51
Graf 4: Klima podporující kreativitu a inovace	52
Graf 5: Odměňování za kreativní řešení	52
Graf 6: Motivace ke kreativitě a inovacím zaběhlých postupů	53
Graf 7: Snaha řešit úkoly efektivněji	54
Graf 8: Shodný postoj k řešení úkolů	54
Graf 9: Stmelenost pracovního týmu	55
Graf 10: Respekt a uznání mezi členy pracovního týmu	56
Graf 11: Rozvíjení kreativity	57
Graf 12: Kreativní technika	58
Graf 13: Rozdělení podle pohlaví.....	59
Graf 14: Rozdělení podle věku	59
Graf 15: Vzdělání.....	60
Graf 16: Myšlenkové mapy Klasy plus, s.r.o.	62
Graf 17: Pocit bezpečí na pracovišti 2	63
Graf 18: Spokojenost s komunikací v týmu 2.....	63
Graf 19: Vnitřně motivující úkoly od vedení 2.....	64
Graf 20: Klima podporující kreativitu a inovace 2	65
Graf 21: Odměňování za kreativní řešení 2	65
Graf 22: Motivace ke kreativitě a inovacím zaběhlých postupů 2	66
Graf 23: Snaha řešit úkoly efektivněji 2	67
Graf 24: Shodný postoj k řešení úkolů 2	67
Graf 25: Stmelenost pracovního týmu 2	68
Graf 26: Respekt a uznání mezi členy pracovního týmu 2	69
Graf 27: Rozvíjení kreativity 2	70
Graf 28: Kreativní technika 2	71
Graf 29: Aktivní využívání kreativní techniky	72
Graf 30: Rozdělení podle pohlaví 2.....	73
Graf 31: Rozdělení podle věku 2	73
Graf 32: Vzdělání 2.....	74
Graf 33: Myšlenkové mapy Česká spořitelna, a.s.	76
Graf 34: Pocit bezpečí na pracovišti 3	77
Graf 35: Spokojenost s komunikací v týmu 3.....	78
Graf 36: Vnitřně motivující úkoly od vedení 3.....	78
Graf 37: Klima podporující kreativitu a inovace 3	79
Graf 38: Odměňování za kreativní řešení 3	80
Graf 39: Motivace ke kreativitě a inovacím zaběhlých postupů 3	80
Graf 40: Snaha řešit úkoly efektivně 3	81
Graf 41: Shodný postoj k řešení úkolů 3	82
Graf 42: Stmelenost pracovního týmu 3.....	83
Graf 43: Respekt a uznání mezi členy pracovního týmu 3	84
Graf 44: Rozvíjení kreativity 3	84
Graf 45: Kreativní technika 3	85
Graf 46: Aktivní využívání kreativní techniky 2	86

Graf 47: Rozdělení podle pohlaví 3	87
Graf 48: Rozdělení podle věku 3	87
Graf 49: Vzdělání 3.....	88
Graf 50: Myšlenkové mapy Moravskoslezských cukrovarů, a.s.	90

Seznam obrázků

Obr. 1: Tři komponenty kreativity	33
Obr. 2: Ukázka mentální mapy na téma příprava na přijímací pohovor.....	45

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Ukázka náhodně vybrané mentální mapy

Příloha 1

1. Cítíte se bezpečně na pracovišti? (Osvobození od nátlaku?)

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

2. Jak probíhá komunikace v týmu a jste s komunikací v týmu spokojen/a?

- ☐ Komunikace v týmu probíhá v přátelském prostředí a jsem s ní spokojen/a.
- ☐ Komunikace v týmu probíhá v přátelském prostředí, ale jsou v ní nedostatky, přesto jsem s komunikací v týmu spíše spokojen/a.
- ☐ Komunikace v týmu probíhá v přátelském prostředí, ale jsou v ní hrubé nedostatky, jsem s komunikací spíše nespokojen/a.
- ☐ Komunikace v týmu probíhá v nepřátelském prostředí, a proto jsem s komunikací v týmu nespokojen/a.

3. Dostáváte od vedení vnitřně motivující úkoly?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

4. Je podle Vás na pracovišti vytvořeno dostatečné pracovní klima podporující kreativitu a inovace?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

5. Jste dostatečně odměňován/a za Vaše kreativní řešení pracovních úkolů v organizaci?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

6. Motivuje Vás vedení vaší organizace ke kreativitě, případně k inovativnímu řešení některých zaběhlých postupů?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

7. Máte snahu zaběhlé rutinní úkoly řešit efektivněji?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

8. Sdílíte s ostatními členy pracovního týmu shodný postoj k řešení úkolů?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

9. Vznikají v týmu na pracovišti nějaké konflikty? (Pokud ano, napište prosím, jaké)

10. Považujete Váš kolektiv, tým za stmelený?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

11. Myslíte si, že Vás ostatní členové týmu respektují a uznávají jako rovnocenného partner?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

12. Rozvíjíte svou kreativitu?

☐

Ano

☐

Ne

13. Pokud svou kreativitu rozvíjíte, jakým způsobem se to děje? (Pokud nikoliv, na otázku, prosím, neodpovídejte).

14. Znáte nějakou kreativní techniku?

☐

Ano

☐

Ne

15. Pokud znáte nějakou/é kreativní techniku/y, napište jakou/é. Pokud ne, na otázku, prosím, neodpovídejte).

16. Využíváte aktivně nějakou/é kreativní techniku/y?

☐

Ano

☐

Ne

17. Pokud využíváte nějakou kreativní techniku, napište jakou. (Pokud ne, na otázku, prosím, neodpovídejte).

18. Jakého jste pohlaví?

Muž ☐ **Žena** ☐

19. Jste ve věku?

☐ **do 35 let** ☐ **36 - 55** ☐ **56 a více**

20. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je?

☐ **Vysokoškolské** ☐ **Středoškolské** ☐ **Základní**

Příloha 2

