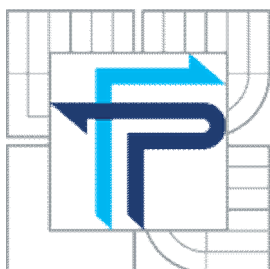


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



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. TOMÁŠ BURDA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Burda Tomáš, 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. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 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. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

LUKEŠ, M., NOVÝ, I. a kol. Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. 1. vyd. 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 20.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá kreativitou a motivací zaměstnanců v organizaci. V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy jako kreativita, inovace a organizační kultura. V praktické části je představena společnost a provedeno dotazníkové šetření za účelem získání důležitých údajů pro vytvoření návrhů na zvýšení výkonnosti. Tyto návrhy jsou uvedeny v závěru části.

Klíčová slova

Kreativita, inovace, motivace, organizační kultura

Abstract

This Master's thesis deals with creativity and motivation of employees in organization. In theoretical part are explained basic terms as creativity, innovation and organisational culture. In practical part is introduced the company and is accomplished questionnaire investigation for acquirement of important entries to creation of suggestions to increase of productivity. These suggestions are presented in the final part of the thesis.

Key words

Creativity, Innovation, Motivation, Organisational Culture

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

BURDA, T. *Kreativita, inovace a organizační kultura*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 88 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 24. května 2013

.....

PODĚKOVÁNÍ

Velice rád bych poděkoval Ph.Dr Emilii Frankové, Ph.D za velmi cenné a užitečné rady, které jsem při zpracovávání této diplomové práce využil.

OBSAH

Úvod	10
1 Vymezení problému a cíle práce	11
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Kreativita	12
2.1.1 Kreativita v současnosti	14
2.1.2 Kreativita jednotlivce	15
2.1.3 Kreativní proces	16
2.1.4 Týmová kreativita	17
2.1.5 Kritéria kreativity	19
2.1.6 Kreativní osobnost	20
2.1.7 Bariéry tvořivosti	23
2.2 Inovace	26
2.2.1 Typy inovací	27
2.2.2 Inovační proces	28
2.2.3 Bariéry inovací	29
2.2.4 Budování infrastruktury inovace	31
2.3 Organizační kultura	33
2.3.1 Pojem organizační kultury	33
2.3.2 Prvky organizační kultury	34
2.3.3 Organizační kultura podporující kreativitu a inovace	38
2.3.4 Charakteristika organizační kultury podporující kreativitu a inovace	39
3 Analýza problému a současné situace	41
3.1 Představení společnosti	41
3.1.1 Historie společnosti	41
3.1.2 Výrobní program a technologie	42
3.2 Organizační struktura společnosti	44
3.3 Organizační kultura společnosti	45
3.3.1 Hodnoty a normy společnosti	45
3.3.2 Ekologie a obchodní etika	46
3.3.3 Komunikace ve firmě	46

3.3.4	Pracovní prostředí	48
3.3.5	Motivace a systém odměňování zaměstnanců	48
3.4	Techniky sběru dat	49
3.4.1	Charakteristika dotazovaných osob	49
3.4.2	Dotazníkové šetření	49
3.4.3	Pozorování	75
4	Vlastní návrhy řešení	78
4.1	Návrhy řešení pro pobočku Hodonín	78
4.1.1	Zavedení vnitřního informačního systému	78
4.1.2	Vytvoření funkce směnového teamleadera	79
4.2	Návrhy řešení pro pobočku Planá	80
4.2.1	Zavedení teambuildingových cvičení	80
4.2.2	Zavedení stravenkového systému	80
4.3	Návrhy řešení pro pobočku Ronov nad Doubravou	81
	Závěr	82
	Seznam použité literatury	84
	Seznam příloh	86

Úvod

Téma, které jsem si pro zpracování mé diplomové práce vybral, je „Kreativita, inovace a organizační kultura“. Tento obecný pojem jsem zanechal v této podobě i proto, že je velice obsáhlý, a že je tedy možné na něj nahlížet z mnoha úhlů pohledu, a bylo jenom na mně, jak se k tomu postavím.

Pojmy výše uvedené jsou totiž nedílnou součástí každodenního života člověka. Vždyť kreativita a inovace jsou hnací silou společnosti odjakživa. Svět v podobě, v jaké ho známe nyní, by nebyl takový, kdyby nebylo kreativních, tedy tvořivých, lidí, s neustálou touhou a potřebou zlepšovat to, co již existuje, nebo vymýšlet něco zcela nového.

Společnost, kterou jsem si vybral pro účel zpracování diplomové práce, jsem nevybíral podle toho, že bych si myslel, že právě tato firma je vzorným příkladem toho, jak tyto pojmy fungují v praxi, ale zkrátka proto, že i když v ní nepracuji, je z mého města a jako jedna z mála přežila kritické období minulých let, a neustále se na trhu prosazuje.

V první části jsem se zaměřil na teoretická východiska spojená s kreativitou, inovacemi a organizační kulturou. Využil jsem k tomu názory a pohledy fundovaných odborníků a zainteresovaných osob, kteří těmto tématům věnovali nemalou část svého života.

Zpracování těchto poznatků bylo důležité především jako příprava pro část analytickou, kde jsem se soustředil na vybranou firmu a pomocí analytických metod se snažil poukázat na problémy, které by mohli ovlivňovat její výkonnost. Vedle celkového představení společnosti jsou v závěru této kapitoly uvedeny výsledky dotazníkového šetření, které jsem provedl ve všech třech pobočkách společnosti IMG Bohemia, s.r.o., a díky kterému jsem hlouběji pronikl do fungování firmy z pohledu jejích zaměstnanců.

V poslední části jsou zpracovány návrhy na řešení zjištěných problémů, či nedostatků, které by mohly vést ke zlepšení výkonnosti firmy.

1 Vymezení problému a cíle práce

Tato diplomová práce pojednává o tom, jestli společnost IMG Bohemia, s.r.o. dostatečně využívá kreativního myšlení svých zaměstnanců, a jakým způsobem se snaží toto myšlení podporovat. Dále se bude snažit zjistit, jestli tento proces podpory kreativity a inovací má vliv na podnik, a jak by se případné nedostatky v tomto směru daly odstranit.

Jelikož je práce rozdělena do třech hlavních kapitol, jsou i cíle této práce rozděleny v závislosti na projednávaném tématu.

V první části je cílem seznámit s teoretickými pojmy, které celou práci provázejí, a patří mezi ně především kreativita, a to jak individuální, tak i týmová, dále inovace a organizační kultura.

Ve druhé části je cílem analyzovat vybranou firmu na základě těchto pojmů a především pomocí dotazníkového šetření vyhodnotit výsledky, které poté budou sloužit jako podklad pro vyhotovení návrhů na zlepšení.

V poslední části je cílem navrhnout řešení zjištěných problémů takovým způsobem, aby je bylo možno zrealizovat, a pomoci tak ke zvýšení výkonnosti podniku jako celku.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Kreativita

Neexistuje jeden jediný význam slova kreativita. Tento pojem je neobyčejně široký a dostat se k jeho samotnému jádru by trvalo příliš dlouho. Navíc každý člověk může chápat kreativitu jinak. Existuje celá řada vysvětlení, pojmů a definic, které se snaží stručným a jasným způsobem alespoň naznačit, co se pod tímto slovem může skrývat. Uvedu pár příkladů:

„Kreativita je synonymem termínu tvořivost“ (Hlavsa, 1985, s. 7).

„Tvořivost je velký potenciál, naděje a nejkvalitnější projev našeho ducha, jež nám poskytuje rezervy, které ještě zdaleka nebyly využity ve všech možných oblastech“ (Kloudová a kol., 2010, s. 2).

„Tvořivost je generování nových, neobvyklých, ale přijatelných, užitečných myšlenek, řešení, nápadů“ (Dacey, Lennon, 2000, s. 7).

„Kreativita je oním krokem v myšlení, kdy překonáváme bariéry tradičního přístupu a myšlení v řešení problémů. Kreativita je opakem šablonovité, stereotypní činnosti opakující se setrvačností, opakem tradičního myšlení a rigidního využívání v minulosti ověřených postupů“ (Pokorný, 2004, s. 124).

„Kreativita je schopnost vytváření nových kulturních, technických, duchovních i materiálních hodnot ve všech oborech lidské činnosti. Tvořivost je aktivita, která přináší dosud neznámé a současně společensky hodnotné výtvoř“ (Königová, 2007, s. 12).

„Tvořivý proces je potom charakterizován pomocí dvou základních prvků, za které je považována originalita, ale současně i užitečnost pro určitou společnost“ (Lokšová, Lokša, 2003).

Originalitu chápeme, jako něco nového, jedinečného, co tu ještě nebylo. Užitečnost zase jako něco hodnotného, nějakým způsobem využitelného a přijatelného pro člověka.

Tvořivost neboli kreativita je pojem, který se vyskytuje napříč všemi sférami lidské společnosti. Setkáváme se s ním v psychologii, umění, pedagogice, v různých vědeckých disciplínách, v řízení a organizaci, ekonomice, ale také např. při konstruování a obdobných oborech. Význam kreativity neustále roste a lidé se snaží o to, aby se v ní co nejlépe orientovali a dokázali ji nejlepším možným způsobem využít. Její význam je totiž nepopíratelný ve všech těchto oborech, a to zejména z pohledu úspěšnosti a efektivnosti. Život člověka je tím obohacen, jelikož právě díky kreativitě dochází k pokroku a rozvoji těchto oblastí. (Mikuláščík, 2010)

Právě tato tvořivost zapříčiňuje, že se člověk snaží hledat vytvářet a přijímat netradiční postupy, nápady a originální řešení. Také je důležitá při vytváření nových kulturních, duchovních a technických hodnot, v reklamě, při vývoji nových výrobků, ale také při strategickém rozhodování. Tvořivost zkrátka přináší do našeho života oživení, určitou novost a pestrost, bez čehož by život upadl do každodenního stereotypu.

Na tvořivost se tedy, jak už bylo uvedeno výše, můžeme dívat několika pohledy. Zaměřím se nyní na různé teorie z pohledu přínosu teoretiků i prakticky orientovaných tvůrčích lidí, kteří se nějakým způsobem prosadili ve svém oboru:

- Psychoanalýza (S. Freud) – tato teorie považuje za primární zdroj tvorby princip nerealizované slasti, libida. Kreativita je tady označována jako komunikace se svým nevědomím (Hlavsa, 1985)
- Faktorový přístup (J.P. Guilford) – počínaje 50. léty začíná být tvořivost zkoumána psychometrickými metodami. Pomocí faktorové analýzy určil prvky kreativity ve struktuře inteligence. Uvedl zde pojmy jako paměť, poznávání, hodnocení a produkování. Definoval některé faktory tvořivosti jako např.: slovní

plynulost, spontánní obrazová flexibilita, originalita, expresivní plynulost, senzitivita k problémům (Guilford; Hoepfner, 1971 podle Franková, 2011)

- Neuropsychologická teorie – tato teorie interpretuje tvořivost elektrickým mozkovým potenciálem, úrovní bdělosti. Je známo, že u většiny lidí je dominantní hemisférou ta levá.

Tab. č.1: Využití mozkových hemisfér

Levá hemisféra	Pravá hemisféra
verbální	neverbální, vizuálně-prostorová
digitální	analogová
logická, analytická	emoční, tvarová
racionální	intuitivní
induktivní	deduktivní
konkrétní	abstraktní
realistická	fantazijní
usměrněná	uvolněná
objektivní	subjektivní

(Zdroj: Mikuláščík, 2010, s. 23)

2.1.1 Kreativita v současnosti

Naše společnost se v současné době nachází v období tzv. „věku kreativity“. Na začátku 20. století se v Americe a Evropě hospodaření zemědělskou formou transformovalo do hospodaření průmyslovou formou. Rostla města, lidé se začali přesouvat z periferií do center. To mělo za následek významné změny, jak kulturní, společenské, tak i ekonomické a demografické.

Tvořivost je zkrátka nejzásadnějším ukazatelem lidské existence. Každý jeden člověk má vlastní kreativní potenciál, a tudíž každý jeden člověk může být kreativní. (Franková, 2011)

Především kreativita a organizační prostředí, které ji a inovace podporuje, jsou nejvýznamnějším předpokladem pro úspěch a rozvoj organizací, které chtějí

prostřednictvím nových výrobků a služeb uspět na trhu. (Franková, In Lukášová, Nový, 2004)

Na závěr je tedy dobré uvést, že kreativita je nejen individuálním jevem, ale také týmovým, tím pádem i sociálním a samozřejmě také jevem organizačním. (Franková, 2011)

2.1.2 Kreativita jednotlivce

V rámci celkového pohledu na kreativitu, či tvořivost, tedy z pohledu sociálního je nutné pochopit, že abychom identifikovali kreativitu v rámci celé organizace, je nutné pochopit tuto kreativitu z pohledu jedince. Organizace (tým) je totiž samozřejmě tvořen jednotlivci.

Lidská mysl je nevyčerpatelný zdroj. To se týká také kreativity a vším, co je s ní spojené.

Badatelé, kteří se v rámci organizační kreativity zabývali kreativitou jedince, považují za relevantní individuální charakteristiky především tyto (Woodman, Sawyer a Griffin, 1993 podle Franková, 2011):

- kognitivní faktory
- osobnostní rysy
- motivaci
- znalosti

Joy Paul Guilford byl průkopníkem novodobých výzkumů kreativity. Do té doby bylo pokládáno za samozřejmé, že inteligence nám pomáhá nacházet správná řešení na ohraničené problémy. Guilford ale dokázal, že svou inteligenci můžeme použít i k hledání těchto správných řešení na problémy zcela volně definované. Tento proces označil jako divergentní myšlení. Průvodním jevem divergentního myšlení je rozmanitost odpovědí. (Guilford, 1975 podle Franková 2011)

K základním schopnostem tohoto myšlení (Franková, 2011, s. 58) patří:

- Fluence - zjednodušeně řečeno znamená „mít hodně nápadů na dané téma“
- Flexibilita - schopnost vytvářet různorodá řešení úloh, různorodé nápady na dané téma
- Originalita - nový nápad, neobvyklost
- Elaborace – popsána jako schopnost zpracovávat detaily řešení, umně formulovat

Důležitým faktorem kreativity je **MOTIVACE**. Tato motivace „*pramení z osobního pracovního nasazení jedince*“ (Franková, 2011, s. 92).

V současnosti je považováno za správné tvrzení, že „*kreativita je motivována radostí a uspokojením, které lidem zapojení do kreativních aktivit přináší*“ (Collins a Amabile, 2008 podle Franková, 2011). Toto tvrzení je podpořeno řadou nejnovějších, ale i starších teoretických prací.

Motivaci ke kreativitě můžeme rozlišit na dvě rozdílné skupiny motivace – motivaci vnitřní a motivaci vnější.

VNITŘNÍ motivaci bychom mohli vysvětlit jako motivaci zapojit se do této aktivity právě kvůli ní, protože je člověkem vnímána jako něco vyzývavého, přitažlivého, a tím pádem velice zajímavého. Přináší nám tedy určité uspokojení (ibid).

Na druhé straně **VNĚJŠÍ** motivace je chápána jako motivace organizací. Pod tím si můžeme představit např.: odměny, bonusy, pochvaly a různé.

2.1.3 Kreativní proces

Kreativní proces se skládá ze čtyř fází, kterými jsou (Franková, 2011):

- Preparace (příprava) – je to doba poznání a pojmenování problému, zjišťování faktů o problému, které plynou ze staré zkušenosti. Snaží se tedy o zamezení starých chyb, proto tyto informace shledává velmi důležitými a klade na ně velký důraz
- Inkubace (zrání) – je to doba snažení se o problému co nejvíce přemýšlet, ale zároveň neustále mít na paměti budoucí (nový) produkt
- Iluminace (osvícení) – poměrně krátké období, kdy se objeví ona spásná myšlenka, ten inovativní nápad, to správné nebo nové řešení, které problém vyřeší. Toto krátké období, lépe řečeno okamžik je charakteristický svou náhlostí a novostí
- Verifikace (ověření) – období, kdy se tento nápad ověřuje a zkoumá, hodnotí. Obecně lze ale říci, že takové hodnocení probíhá neustále během celého procesu

2.1.4 Týmová kreativita

Tým je druh pracovní skupiny, kterou můžeme označit jako malou sociální skupinu. Sociální skupinu zase můžeme charakterizovat jako *„skupinu tří nebo více jedinců, mezi nimiž existuje určitý společenský vztah doprovázený i vzájemnou psychickou vazbou, která spočívá v tom, že členové této skupiny si svoje vzájemné vztahy uvědomují“* (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2007).

Pracovní skupinu zase můžeme charakterizovat jako skupinu pracovníků z jednoho pracoviště. Mezi základní znaky této skupiny patří (ibid, s. 117):

- *„společné cíle – oddělující skupinu od okolí;*
- *„společná činnost – díky kterým skupina realizuje tyto cíle;*
- *„vnitřní struktura pracovních pozic a rolí;*
- *„časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky;*
- *„společné pracoviště;*
- *„relativně trvalé sociální vztahy;*
- *„vědomí příslušnosti ke skupině“*

Další charakteristikou týmu může být jeho flexibilita. Od klasické pracovní skupiny se odlišuje především ve třech důležitých bodech – absenci formální organizační struktury týmu, společným výkonem a odpovědností za týmové výsledky a nakonec časově omezenou existencí týmu.

1. absence vnitřní formální organizační struktury týmu – formální organizace má tady podobu pouze jmenování vedoucího týmu. Ten bývá většinou jmenován členy týmu, ale stává se i to, že zasáhne organizace. Další charakteristiky týmu vznikají neformální cestou a zpravidla „za pochodu“
2. společný výkon a společná odpovědnost za výsledky týmu – charakteristickým znakem týmu je to, že řešení hledá společně, rozhodnutí jsou také společná a tím pádem je společná i odpovědnost. To lze nejčastěji cítit v malém počtu členů, kde jsou pravomoci a odpovědnosti jednotlivých členů stanovené neformálně a konečné výsledky jsou také společně prezentovány a zdůvodňovány
3. časové omezení existence týmu – jelikož je tým tvořen především za účelem vyřešení jednotlivého problému, či projektu, existence týmu většinou končí odevzdáním výsledků a jejich obhájením před tím, kdo projekt zadal. Pokud je tým úspěšný a výsledky si obhájí, stává se také, že dostane další úkoly, příp. projekty k řešení (ibid.)

Na týmový výkon má vliv celá řada faktorů. Tím nejdůležitějším je ale bezesporu kvalita jednotlivých členů týmu. Optimální složení týmu je jednou z klíčových otázek, které byly zkoumány v rámci kreativního myšlení tohoto týmu, který se přirozeně, jak už bylo uvedeno výše, skládá z jednotlivců. Je důležité dbát na to, aby role v týmu byly přiřazeny nenásilně a také s ohledem na volbu samotných pracovníků, což v minulosti nebylo pravidlem. Probíhaly různé pokusy a experimenty, které měli za úkol sledovat chování členů v sestavených týmech a vyvozovat z toho specifické závěry. Až přišla na řadu **TEORIE TÝMOVÝCH ROLÍ** Meredith Belbina, kterou vytvořil s týmem svých spolupracovníků, a která vycházela s pozorování různých typů osobností a poté identifikování osmi týmových rolí. Na jejím základě vznikl nástroj pro určení preferencí týmových rolí u každého jednotlivce, který je uváděn pod českým názvem Belbinův

test. Ten se postupně vylepšoval, až přišla na řadu devátá kategorie, kterou bylo uznáno, že některé úkoly vyžadují určitou technickou znalost. V následující tabulce je uvedeno role, její přínos pro tým, a také slabina, kterou podle Belbina každý přínos přináší.

Tab. č. 2: Devět týmových rolí

	Přínos týmové role	Slabina
Inovátor	kreativní, neortodoxní, řeší obtížné problémy	ignoruje detaily, příliš zahloubaný na efektivní komunikaci
Vyhledávač zdrojů	extrovert, nadšený, komunikativní	příliš optimistický, ztrácí zájem po prvotním nadšení
Koordinátor	zralý, sebejistý, dobrý předsedající	vnímán jako manipulativní, vlastní práci přenáší na ostatní
Formovač	vyzývavý, dynamický, daří se mu pod tlakem	může ostatní provokovat, zraňuje city lidí
Vyhodnocovač	střízlivý, strategický, náročný	postrádá tah a schopnost inspirovat, příliš kritický
Týmový pracovník	kooperativní, vnímavý, diplomat, naslouchá	nerozhodnost v krizových situacích
Realizátor	spolehlivý, konzervativní, schopný	pomalu reaguje na nové možnosti
Dotahovač	usilovný, svědomitý, starostlivý	přehnaná starostlivost, neochota delegovat
Specialista	iniciativní, oddaný, znalosti, dovednosti	přispívá jen v úzké oblasti, detaily, opomíjí "velké obrazy"

(Zdroj: Belbin, 2003, s.22 podle Franková, 2011, s. 145-146)

2.1.5 Kritéria kreativity

Existují určitá kritéria, pomocí kterých lze hodnotit kreativní myšlení a jednání z psychologického pohledu. Jsou to (Königová, 2007):

- originalita – sem patří nejenom něco nového, co tu ještě nebylo, ale můžeme sem zařadit také zlepšení nebo různé modifikace stávajících procesů, příp. řešení

- aplikovatelnost – tedy použitelnost, či relevance
- správnost – jestli bylo zadání splněno
- hodnota – tedy praktický přínos

2.1.6 Kreativní osobnost

Jak již bylo uvedeno dříve, kreativita může být jak individuální, tak týmová. Obě tyto skupiny spojuje to, že jsou obklopeny prostředím, které tuto kreativitu ovlivňuje. Je tedy vhodné popsat pojem **KREATIVNÍ OSOBNOST**, včetně prostředí, které ji obklopuje.

Kreativní osobnost lze označit jako osobnost, která se vyděluje od ostatních tím, že má velkou fantazii a představivost, které přesahují určité zažití standardy. Někdo může namítat, že představivost má každý, ne každý ovšem nakládá se svou představivostí obdobným způsobem jako typický kreativní člověk, který se pečlivě zajímá o formu, ale zároveň se nedrží pevně stanovených přesností. Umí si vzít vše potřebné z jiných činností, než které sám dobře zná, protože je zvědavý, rád se zajímá. Má tedy široké spektrum zájmů. Také lze říci, že taková osobnost je většinou velice intuitivní, vysoce empatická, senzitivní. Právě z posledně jmenovaných vlastností však plyne také jedna negativní, a sice, že takový člověk může mít časté změny nálad.

V celkovém důsledku můžeme tedy říci, že takový člověk je citlivý, velice všímavý a proto pozná nedostatky, ale na druhou stranu je zase flexibilní, co se týče myšlení, je schopný se vysoce koncentrovat, dokáže hodnotit neschematickým způsobem nejenom lidi, ale i věci. Přesto se však dokáže držet určitého řádu. Je obrovsky vnitřně motivován k tomu, aby neustále dělal něco tvořivého. (ibid.)

Nyní uvedu příklady osobnostních rysů, které mají největší význam pro kreativitu (Dacey a Lennon, 2000 podle Franková, 2011).

Patří sem:

- Vysoká tolerance vůči dvojnáčnosti – podle průzkumů největší význam pro kreativitu. Za dvojnáčnou je považována ta situace, která postrádá hranice (rámec), které by umožňovaly směřovat kroky jedince a rozhodnout se. Je to zkrátka situace, která je složitá tím, že nejsou jasně daná pravidla, a neexistují použitelná fakta a správné postupy. Jedinci reagují na tyto situace rozdílným způsobem. Jednou z možných reakcí může znepokojení a díky tomu zvýšený zájem o situaci, další reakcí ale může být zvětšující se napětí a potřeba uniknout situaci. Kreativní osobnosti se řadí do první skupiny. Neznámé jim přijde zajímavým, lákavým, nikoliv ohrožujícím. To totiž podporuje jejich schopnost reagovat kreativně. (ibid.)
- Otevřenost vůči zkušenostem – kreativní lidé se nebrání novým zkušenostem, sami je aktivně vyhledávají. Když porovnáme tento typ osobnosti s osobností, která je vůči novému uzavřenější, uzavřenější jedinec je mnohem konzervativnější a cokoli nové, je složité, a tudíž jim nevyhovuje. (Williams, 2004 podle Franková, 2004 In Lukášová, Nový, 2004)
- Stimulační svoboda – kreativní člověk se umí oprostít od různých způsobů myšlení, které jej obklopují. Takto „svobodný“ člověk dokáže vymezená pravidla obejít vždy, když jsou v rozporu s jeho kreativním myšlením. Na druhé straně člověk, který je svázaný těmito pravidly a dodržuje je, při vystavení se nejednoznačnosti často přijímá své vlastní dodatečné pokyny, které nebyly uděleny v souvislosti s originálním zadáním problému.
- Funkční svoboda – kreativní člověk nedbá účelu, ke kterému byly určité předměty primárně určeny (vyrobeny), ale dokáže je přizpůsobit účelu jinému, potřebují-li.
- Flexibilita – v tomto případě není myšlena jenom flexibilita v jejich myšlení, ale také schopnost čelit změnám a změny také sám vyvolávat. Je to schopnost vidět situaci v celkovém důsledku, ne se pouze soustředit na jednu určitou část. (Dacey a Lennon, 2000). Je to také schopnost nepřijmout první řešení, které není zcela vyhovující, ale dostat se k dalšímu možnému řešení. (Žák, 2004)

- Ochota riskovat – při kreativním myšlení vždy existuje riziko, že řešení problému se nenajde, nebo také, že tato neobvyklá řešení okolí jedince neakceptuje. Jestliže člověk není schopen riskovat, může mít pocit bezpečí, ale nebude kreativní. (Franková, 2011 in Dacey a Lennon, 2000.)
- Preference zmatku – kreativní jedinci dávají přednost složitosti a zmatku před jednoduchostí. Je to totiž pro ně mnohem zajímavější. Je pro ně totiž velkou výzvou určit takovému zmatku jasný řád díky svému vlastnímu systému. To je spojeno s jejich již výše uvedenou zálibou v nejednoznačnosti a složitosti (ibid.)
- Prodleva uspokojení – kreativní člověk je schopen a ochoten odložit své uspokojení a vydržet napětí dlouhého úsilí na práci, na kterou se soustředil a zaměřil. To poté vede k tomu, že ze svého výsledku mají mnohem větší radost. S tím je spojena i tzv. „investiční teorie kreativity“, která v podstatě říká, že takto kreativní člověk je schopen rozpoznat potenciál v něčem, co ostatní přehlížejí pro nedostatečnou hodnotu. Tento nápad pak rozvíjejí až do té doby, kdy ostatní přesvědčí o jeho skutečné hodnotě. V ten moment může svůj nápad prodat a soustředit se na další obdobný projekt (nápad). (Sternberg, 2002, podle Franková, 2011).
- Oproštění od stereotypu sexuální role – kreativní člověk se neomezuje kulturním stereotypem sexuální role. V ten moment je schopen vybrat si takové chování, které je pro něj samotného nejpříjemnější. Na základě mnoha studií lze obecně konstatovat, že takto kreativní lidé využívají silných stránek obou pohlaví, protože při vysoce kreativním myšlení většinou potřebují určité vlastnosti, které jsou spojovány s opačným pohlavím. (Franková, 2011 in Dacey a Lennon, 2000)
- Vytrvalost – tato vlastnost je spojena se situacemi, kdy člověk čelí nějakému problému, či překážce, která je ostatními považována za příliš těžko zvladatelnou, někdy až nepřekonatelnou. S tím je spojován pojem „autotelická osobnost“. Tak je označována osobnost, která směřuje samu sebe k cíli s velkou dávkou vytrvalosti a energie. To jim pomáhá v případech, kdy jsou přesvědčeni

o správnosti kreativního procesu, který u nich právě probíhá, ale vedou k němu překážky, které brání dosažení cíle a je třeba je překonat. (Csikszentmihalyi, 1996 podle Franková, 2011)

- Odvaha – tento rys osobnosti již vyplývá z předchozích uvedených. Kreativní lidé mají nové, neokoukané nápady, a tím rozbíjejí zaběhlý systém věcí a pořádků, na který jsou ostatní zvyklí. Někteří dokonce považují tuto vlastnost za nejdůležitější předpoklad pro úspěch takto kreativního člověka. (Franková, 2011 in Dacey a Lennon, 2000)
- Sebeovládání – tento rys je spojen s kreativním člověkem stejně jako spontánnost. Nový nápad potřebuje velkou dávku sebeovládání při sestavování priorit kreativního procesu, jeho časového plánu i získávání zdrojů a také při již zmiňované vytrvalosti, bez které by úspěšná realizace nového nápadu nebyla možná. (ibid.)

2.1.7 Bariéry tvořivosti

Jak již bylo několikrát výše zmíněno, jednou z podstatných vlastností kreativního člověka je schopnost a ochota překonávat bariéry. Obecně se dá totiž říct, že neexistují netvořiví lidé. Jsou jen lidé, které něco zablokovalo, před kterými se objevila nějaká bariéra, která jim znemožnila svou tvořivost využít. Důvodů těchto bariér je několik. Tento člověk nemusel najít vhodné místo ve svém životě, nemusel potkat lidi, kteří by jej motivovali dostatečným způsobem, aby rozvíjel svou kreativitu. Je také dobré uvést, že existují bariéry trvalé, ale i bariéry odstranitelné. K tomu ale člověk potřebuje tyto bariéry poznat, uvědomit si jejich existenci a zbavit se jich.

Bariéry tvořivého myšlení můžeme rozdělit do těchto kategorií (Mikuláščík, 2010):

- bariéry, které jsou dány **osobními zvláštnostmi** – každá lidská osobnost je jedinečná a svým jedinečným způsobem reaguje na své okolí a na problémy v něm. Míra tvořivosti se výrazně liší u extroverta a introverta. Je dokázáno, že extrovert je tvořivý, více flexibilní. Z rozdělení osobnostních typů je tedy jasné, že sangvinik a cholerik má mnohem lepší kreativní myšlení než flegmatik a melancholik. Zkrátka vyšší emoční inteligence má větší předpoklady pro tvořivější myšlení. Do této kategorie tudíž můžeme zařadit např. nerozhodnost, přílišný konzervatismus, různé vnitřní konflikty a starosti s nejbližšího okolí jedince. Konkrétně tyto bariéry mohou někdy působit rušivě, ale zároveň v určitých případech mohou tyto problémy vést jedince k tomu, aby je začal řešit a snažil se je překonat. V tom případě má jedinec strach o dobře fungující systém (řád). Další z této kategorie může být problém s osobní kondicí, která může významně narušovat proces tvůrčího myšlení. Může to být únava, nemoc, nevhodné stravovací návyky, ale také nedostatek pohybu a naopak chvíle pro odpočinek.
- **percepční bariéry** – hlavním problémem tady je práce jedince s informacemi. Nejčastější chybou v tomto případě je, že si mnohdy ani člověk neuvědomí, že by s informacemi mohl nakládat svým vlastním způsobem, a ne se držet toho, jak s nimi nakládají ostatní. Vnímání tohoto problému nemusí být ovlivněno druhými, i když se často stává, že je člověk určitým způsobem přinucen chápat problém tak, jak mu to určuje např. zaměstnavatel, nebo kdokoliv nadřízený. Také může jít o to, že člověk není schopen vnímat informace a pohlížet na ně z jiných pohledů. Příliš mnoho informací má za následek, že se v nich nedokáže orientovat a nastává chaos. V takém případě je dobré si vytvořit systém, kterému bude rozumět, a díky kterému si bude moct vytvářet vhodnější asociace a následné souvislosti. Dalším z bariér této kategorie může být nedostatečné využití všech smyslů, příliš úzká zaměřenost, předsudky a stereotyp.
- **myšlenkové bariéry** – většinou se týkají rozdílné míry vybavení jedince intelektem, způsobu myšlení a zpracování problému. Management často používá různé plánovací, odborné a logické postupy, které jsou nejčastěji zaměřeny na

levou mozkovou hemisféru, která je, jak již bylo uvedeno dříve, u většiny lidí tou dominantní. Přesto se však stává, že jedinec musí použít svou intuici, protože okolí problému se stalo nestabilním a těžko předvídatelným. Často se totiž stává, že management pracuje pouze s odhady, či předpoklady, a ne s přesnými čísly, a z toho důvodu je lepší mnohdy lepší zapojovat i pravou mozkovou hemisféru. Další z bariér této kategorie může být přílišná kritičnost, převažující logika, a také tendence zachovávat něco, co funguje a nezkoušet nic nového. Také napodobování druhých lidí se může lehce stát bariérou tvořivosti, ale často také pozitivním stimulem pro inspiraci a jiné myšlení, které nám otevře nové možnosti. Dalším z problémů může být nedostatek pružnosti v přístupu, urychlování rozhodnutí, unáhlenost, často pod vlivem času. Problémem je často také používání nesprávného jazyka, kdy člověk preferuje slova, namísto názorné formy, nebo také použití nesprávné strategie při řešení konkrétního problému.

- **emoční a motivační bariéry** – negativně mohou v této kategorii tvořivost ovlivňovat především odpor, nezáměr, strach ze selhání, z odmítnutí, z něčeho nového, strach z autorit, ze zesměšnění, ze ztráty hrdosti, ale také nedostatečná představivost, z čehož plyne neschopnost rozlišovat, co je reálné, a co je jenom fantazie. Realita i fantazie jsou důležité a potřebné pro tvořivé myšlení, ale je důležité důsledně odlišovat obě složky, znát hranici mezi nimi. Musíme s nimi umět vhodně pracovat, kombinovat obě složky a nápady z nich plynoucí. Dalším problémem je neochota pustit se do příliš velkého množství informací, a nemožnost orientovat se v nich. I neschopnost odpočívat je tady problémem, protože člověk není schopen zpracovat informace, které by jinak probíhalo právě při odpočinku v jeho podvědomí.
- **bariéry sociálního prostředí a kultury** – kultura obecně je něco, co výrazně ovlivňuje tvořivost. Velkým ohrožením pro její uplatňování je z této kategorie především dodržování tradic. Také to může být nedostatek vybavení, prostředků a času, přísné dodržování hierarchie, důraz na logiku ze strany nadřízeného, přílišná kritičnost, přemíra kontroly a moci, konzervatismus, snaha o dodržování zvyklostí a zaběhlých postupů, ale také nepříznivé sociální klima, nestálost

úkolů z hlediska náročnosti, kdy jednou může být úkol příliš jednoduchý, podruhé zase příliš složitý.

2.2 Inovace

Slovo inovace můžeme chápat ve významu obnovy v lidské činnosti, výrobě, v myšlení. První významná teorie inovací byla vypracována J.A. Schumpeterem, jenž pod tento pojem zahrnul (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005):

- výrobu nového výrobku, či již existujícího, ale v nové kvalitě
- zavedení nového výrobního procesu do výroby
- použití dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů
- změny v řízení a organizaci výroby

„V posledních letech je pojem inovace vztahován nejen k výrobkům a službám, které organizace poskytují, ale také k organizačním změnám, podmiňujícím pružnost a adaptivnost organizace a její schopnost (Franková, 2004 In Lukášová, Nový, 2004, s. 141):

- *vyvíjet nové výrobky a služby;*
- *zavádět a využívat nové technologie;*
- *produkovat vysoce efektivně;*
- *uspokojovat potřeby zákazníků díky inovacím a stálému zvyšování komplexní kvality nabízených a poskytovaných produktů a služeb;*
- *rychle a pružně uplatňovat výrobky a služby na trhu“)*

Vyvstává otázka jaký je vůbec rozdíl mezi kreativitou, novým nápadem a inovací?

Inovace není jenom myšlenka nebo nápad, je to vše okolo, především pak uvedení myšlenky v život. V tom je hlavní rozdíl mezi inovací a kreativitou. Kreativita je ve své podstatě dovednost, zatímco inovace je procesem, jenž začíná onou myšlenkou a pokračuje různými stupni vývoje až k samotné implementaci. Stejně jako kreativita, tak i dobrý nápad jsou zcela jistě důležitou součástí inovace, ale ani jedna z nich sama o sobě nestačí k rozvinutí kreativní myšlenky k naplnění inovace. (Český statistický úřad, online, 2013-02-01)

2.2.1 Typy inovací

Inovace se dají rozdělit do dvou skupin, a to dle stupně originality a podle obsahového zaměření (Franková, 2004 In Lukášová, Nový, 2004)

Podle stupně originality rozdělujeme inovace na (ibid.):

- inovace napodobovací – v tomto případě se jedná o inovace, které již byly vymyšleny a prakticky vyzkoušeny někde jinde
- inovace originální – tady je jasné, že tyto inovace jsou zcela nové

Podle obsahového zaměření můžeme rozdělit inovace na tyto kategorie (ibid.):

- inovace technologické
- inovace výrobní
- inovace poskytovaných služeb
- inovace organizační (především novinky v oblasti organizačních strategií, struktur, kultur a také sociálně-psychologických atmosférách organizací)
- inovace manažerské (změny v pracovní způsobilosti a pracovních dovednostech manažera, stylu řízení a postupech, které se při řízení a vedení lidí používají)

2.2.2 Inovační proces

U výrobků a služeb vše začíná nápadem, který postupně prochází různými stupni vývoje, až nakonec dojde k jeho implementaci do něčeho nového (výrobku nebo služby) (Adair, 2004).

V následující tabulce jsou uvedeny tři hlavní fáze inovačního procesu.

Tab. č. 3: Hlavní fáze inovačního procesu

Fáze inovačního procesu	Účinné postupy
Produkování myšlenek	zapojení jednotlivců i týmů do procesu produkování myšlenek, jehož smyslem je zlepšování stávajících produktů a služeb a vytváření nových
Sběr myšlenek	zapojení týmů do sběru, prověřování a hodnocení myšlenek
Rozvíjení a implementování finálních myšlenek	zapojení týmů do vylepšování a rozvíjení myšlenky, dokud organizace nezíská první odezvy od spokojených zákazníků

(Zdroj: Adair, 2004, s. 140)

„Znalost trhu zvyšuje šance na vysokou hodnotu inovace a hodnotou inovace je určen úspěch na trhu“ (Roffe, 1999 podle Franková).

Inovační proces je také spojen s procesem komercializace těchto inovací, který se skládá ze čtyř prvků – vytvoření představy, prvotní aplikace, prověření proveditelnosti a finální aplikace (ibid.)

V další tabulce jsou uvedeny tyto základní prvky včetně jejich charakteristických rysů.

Tab. č. 4: Základní prvky a rysy organizačních inovací

Inovační prvky	Charakteristické rysy
Vytvoření myšlenky	nové znalostní formy kolem zákl. vzhledů, rozšíření existujících porozumění nebo spontánní kreativita umožněná individuální kreativitou a komunikací s ostatními

Prvotní aplikace	myšlenky jsou poprvé koncepčně otestovány formou prototypů nebo vzorků a diskuzemi s ostatními, oslovením zákazníků, klientů nebo technických odborníků
Určení proveditelnosti	otázky praktičnosti a finanční hodnoty jsou prověřeny formálními studii proveditelnosti, které určují potenciální náklady a výhody a také potenciální trh, či aplikace
Finální aplikace	nový produkt je komercializován nebo dán k prodeji na otevřeném trhu, nový proces je realizován jako součást normálních provozních režimů

(Zdroj: Roffe, 1999 podle Franková, s. 232)

Aby všechno mohlo fungovat správně, je nutné navazovat velice úzké vztahy se zákazníky, protože jenom to umožní sbírat cenné informace, které budou poté stimulovat tvořivé nápady, a když se následný inovační proces úspěšně podaří, zajistí si tím prodejnost produktu. (ibid.)

2.2.3 Bariéry inovací

I zde se setkáváme s celou řadou bariér, které nám více či méně brání v inovacích. A stejně jako u tvořivosti se s nimi musí člověk popasovat, musí je překonat, aby dokázal inovovat.

Existuje několik kategorií inovačních bariér. „*Organizační bariéry se vyskytují ve třech základních formách. Horizontální bariéry, které tak často brání spolupráci mezi různými odděleními a odborníky odlišných oborů. Vertikální, hierarchické bariéry oddělují vyšší řídicí pracovníky od zaměstnanců v první linii. A tou nejnepřekonatelnější bariérou je sama hranice společnosti. Ta psychologická čínská zeď dělí podnik od dalších klíčových prvků jeho vlastního ekosystému: zákazníků, dodavatelů a konkurentů*“ (Kiernan, 1998, s. 112).

Podle tzv. Oslo manuálu (CZSO, online, 2006), který vznikl ve spolupráci Evropské komise a Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) v roce 1992, dělíme bariéry inovačních činností do tří skupin – ekonomické faktory, podnikové faktory, a jiné nezahrnuté v předešlých dvou.

Mezi ekonomické faktory omezující inovační činnosti jsou zařazeny (CZSO, online, 2006):

- *„rizika, která firma vnímá jako extrémní;*
- *příliš vysoké náklady;*
- *nedostatek patřičných finančních zdrojů;*
- *příliš dlouhé období návratnosti inovace“*

Mezi podnikové faktory omezující inovační činnosti řadíme (ibid.):

- *„nedostatečný inovační potenciál (výzkum a vývoj, design, atd.);*
- *nedostatek odborného personálu;*
- *nedostatek informací o technice;*
- *nedostatek informací o trzích;*
- *obtížně kontrolovatelné inovační výdaje;*
- *neochota ke změnám ve firmě;*
- *obtížně dostupné externí služby;*
- *nedostatek příležitostí pro kooperaci“*

A nakonec do skupiny ostatních faktorů, které nejsou zahrnuty do předchozích dvou skupin, jsou řazeny tyto bariéry (ibid.):

- *„nedostatek technických možností;*
- *nedostatečná infrastruktura;*
- *neexistence potřeby inovovat vzhledem k předchozím inovacím;*
- *nedostatky v oblasti vlastnických práv;*
- *legislativa, právní normy, předpisy, technické normy, daňový systém;*
- *zákazníci nereagující na nové výrobky a procesy“*

2.2.4 Budování infrastruktury inovace

Úkolem inovační infrastruktury je vytvářet příznivé zázemí systému inovačního podnikání. **INOVAČNÍM PODNIKÁNÍM** je myšlen souhrn podnikatelských aktivit, které se soustřeďují na soustavnou realizaci inovací. Ve výzkumu a vývoji je předmětem podnikání uvádění jejich výsledků na trh. To jim umožňuje tzv. „transfer technologií“. (Pittner, Švejda, 2004)

Transferem technologií je myšlen „*cílevědomý, časově omezený proces převádění poznatků, umožňujících inovovat výrobky a technologie, případně zavádět výrobky a technologie zcela nové, do podniků za účelem obchodního využití*“. (ibid.)

Transfer technologií je možné rozdělit na hmotný nebo nehmotný. Hmotným transferem je myšlen nákup hotových výrobků. V nehmotné podobě se transfer uskutečňuje:

- publikacemi – odborné časopisy, technické zprávy
- patenty – informace v patentových spisech, licencích
- osobními kontakty – výstavy, veletrhy, konference
- ostatními formami – imitací, nelegálně (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005)

„Inovační infrastruktura tvoří systém vztahů mezi jednotlivými výrobními, výzkumnými, vývojovými, obchodními a dalšími specializovanými subjekty, který je charakterizován jejich vzájemnou spoluprací s cílem komercializovat výsledky výzkumu a vývoje formou technologického transferu, finální výroby a marketingu“ (ibid., s. 55-57)

System inovačního podnikání je v České republice tvořen těmito subjekty (ibid.):

- orgány státní správy a samosprávy
- komorami
- bankami
- svazy, sdruženími a nadacemi
- pracovišti výzkumu a vývoje
- zahraničními agenturami a organizacemi

- podnikatelskými subjekty
- zákazníky, klienty, spotřebitelskou veřejností

Pro představu, jak může vypadat inovační strategie, stručně popíšu Inovační strategii ČR na období do roku 2015. Obsahuje těchto deset částí (Národní inovační strategie, 2011, online):

- základní charakteristiky pojmů – inovace, inovační strategie a politika, politika vědy a výzkumu, inovační aktivita rozvinutých zemí
- priority v oblasti inovačního podnikání, vycházejícího z akčního plánu EU pro inovace
- oblast financování – co je nutné udělat pro úspěšné financování inovací, doporučuje se zde, aby náklady na inovace byly 3-5% z obrátu, řeší také otázku přímé finanční podpory státu
- nepřímé nástroje by měly doplňovat podnikové zdroje a přímou finanční podporu (daňové úlevy, úvěry)
- mezinárodní spolupráce
- institucionální a organizační aspekty, spolupráce vysokých škol a Akademie věd s podniky
- personální a etické aspekty
- inovační infrastruktura ČR
- právní aspekty včetně ochrany duševního vlastnictví
- komunikace s veřejností

Takto vypracovaná národní strategie se poté podrobně rozpracovává do strategií regionálních.

2.3 Organizační kultura

2.3.1 Pojem organizační kultury

„Organizace je soubor nebo systém složený z jednotlivců, kteří se společně snaží dosáhnout předem určených cílů a hodnot, a který je charakterizován hierarchickou strukturou, dělbou práce a kulturou“. (Kohoutek, Štěpaník, 1999)

Pojem kultura zahrnuje vnášení lidského ducha a umění do lidí a věcí. Můžeme říci, že je to vlastně souhrn všech materiálních a duchovních hodnot, které lidstvo vytvářelo během celé jeho existence. Také se dá říci, že je to společně sdílený systém postojů, významů a vzorců chování, jež můžeme pozorovat v samotném chování a prožívání každého člena konkrétní skupiny, a jež odlišuje tyto skupiny od skupin jiných. (ibid.)

„Organizační kultura je soubor základních pracovních podmínek, cílů, hodnot, norem, postojů, symbolů a artefaktů, součást modelu řízení firmy a podmínka jejího úspěchu a spokojenosti i efektivní výkonnosti pracovníků. Je to vlastně mikrokultura, která odráží vnitřní prostředí organizace“ (ibid, s. 79).

Podle G.W. Dyera je podniková kultura tvořena zejména artefakty, hodnotami, perspektivami a domněnkami, které sdílejí členové organizace.

Podle E.H. Scheina (1983) je podniková kultura vzorcem základních a rozhodujících představ, které byly nalezeny, vytvořeny, odkryty a rozvinuty určitou skupinou, a v rámci nichž se tato skupina naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a jsou brány jako všeobecně platné. Každý nový člen organizace by je měl zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.

Nyní si uvedeme základní *funkce organizační kultury* dle Kohoutka a Štěpaníka, 1999:

- posilování soudržnosti lidí, která tvoří organizaci při komunikaci a práci

- posilování externí i interní adaptace a spokojenosti zaměstnanců na pracovišti
- dosahování cílů (skupinových i individuálních)
- integrace jednotlivců i skupin
- udržení organizační struktury při životě, její fungování

2.3.2 Prvky organizační kultury

Jelikož v současnosti existuje celá řada pohledů na tuto problematiku, nejde jednoznačně říci, co je zahrnuto pod tak obsáhlý pojem, jakým organizační kultura je. Při zobecnění chápání tohoto pojmu v současnosti můžeme říci, že většina odborníků v této oblasti chápe organizační kulturu jako: *„Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“* (Lukášová, Nový, 2004, s. 22).

Mezi prvky organizační kultury se tedy nejčastěji vyskytují tyto, výše uvedené (ibid.):

- základní předpoklady
- hodnoty
- normy
- postoje
- vnější manifestace organizační kultury (označovány jako artefakty materiální a nemateriální povahy)

ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY jsou *„zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně“* (Lukášová, 2010, s.19 podle Franková, 2011, s.185).

HODNOTA je to, co jedinec nebo skupina považuje za důležité. Těmito preferencemi se jedinec řídí a dělá na jejich základě rozhodnutí. Tyto hodnoty se potom projevují

v tom, co lidé v organizaci považují za dobré či špatné, resp. za přijatelné či nepřijatelné.

Obsahem organizační kultury je myšlena „*soustava hodnot, které jsou v organizaci reálně v daném čase sdíleny a promítají se do každodenního chování lidí v organizaci*“ (ibid., s.22).

POSTOJE potom chápeme jako produkty hodnocení, jako vztah k určitému objektu, ať už je to osoba, věc, událost nebo problém (Lukášová, 2010 podle Franková, 2011).

Za **INDIVIDUÁLNÍ HODNOTY CHOVÁNÍ** považujeme ty hodnoty, jejichž nositelem je jedinec. Ten za atraktivní považuje především zdraví, rodinu, práci, vzdělání, majetek, lásku, přátelství, náboženství. (Kohoutek, Štěpaník, 1999)

Za **SKUPINOVÉ NORMY CHOVÁNÍ** jsou považována nepsaná pravidla nebo zásady chování v jednotlivých situacích, které skupina akceptuje jako jeden celek (Lukášová, 2010 podle Franková, 2011). Toto chování je potom v rámci této skupiny určitým způsobem odměňováno. Naopak nedodržování těchto pravidel zase trestáno. „*Pro organizaci mají skupinové normy chování zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není přijatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Je-li jejich obsah takový, že podporuje výkonnost organizace, snižuje se nutnost vytvářet formální kontrolní systémy.*“ (ibid, s.22)

Do této skupiny můžeme zařadit např. (Kohoutek, Štěpaník, 1999):

- soudržnost
- pracovitost
- kázeň
- submisivita k vedení skupiny
- solidarita

Podle Eduarda Sprangera (německý psycholog a filosof) můžeme hodnoty rozdělit (ibid) na:

- teoretické – vzdělání, odborný růst
- sociální – pozitivní sociální vztahy
- ekonomické – užitečná práce, peníze
- politické – moc, manipulace s lidmi
- náboženské – víra v Boha, mravnost
- estetické – vzhled, krása, harmonie

Mezi **ARTEFAKTY MATERIÁLNÍ POVAHY** (podle Kohoutek, Štěpaník, 1999) patří např.:

- architektura vnější i vnitřní
- vybavení a uspořádání veřejných prostor
- vybavení pracoviště (včetně školních tříd) nábytkem
- vybavení pracovními pomůckami
- vybavení záclonami, ubrusy, dekoracemi
- vybavení přístroji na rychlé občerstvení
- oděv (uniformy) pracovníků, resp. žáků a studentů
- loga, vizitky, symboly
- barvy společnosti
- reklamní dokumenty
- propagační materiály a dárky
- publikace o pracovišti (škole)
- technologie a úroveň jejich modernosti
- produkty

Mezi ARTEFAKTY NEMATERIÁLNÍ POVAHY (ibid.) patří např.:

- vyznávané hodnoty a respektované normy
- kulturní atmosféra (klíma) pracoviště (školy)
- postoje, názory, mínění, přesvědčení, představy
- způsob myšlení o pracovišti
- zvyky
- vzorce a pravidla
- kulturní úroveň chování
- praktiky
- **tradice** a **mýty** (mýty o organizační identitě, které se nemusejí vztahovat k realitě, mohou být pouze vytvořeny vedením)
- historiky, příběhy, příhody, legendy
- „filosofie organizace“
- **hrdinové** (vzory) organizace (často to mohou být známé a charismatické osobnosti, např. pedagogové aj.)
- **rituály** a **ceremoniály** („ustálené vzorce chování udržované a předávané v rámci organizace“ (Lukášová, 2010 podle Franková, 2011, s. 186))
- rituální společenské praktiky – některé z rituálů patří mezi standardní procedury fungování (firemní nebo školní oslavy)
- způsoby komunikace
- kulturní úroveň vyjadřování
- jazyk - každá organizace má většinou svůj vlastní slovník, a ten se netýká pouze popisu určitých předmětů nebo úkonů, mohou to být způsoby, jakými se uvnitř mluví, a jakými se interpretují zprávy či metafory, pomocí kterých se některé organizace popisují. Pro každého zaměstnance (ale i žáka, či studenta) je nesmírně důležité pochopit nejenom tu deklarovanou, ale především tu skutečnou, reálnou organizační kulturu pracoviště (školy)

2.3.3 Organizační kultura podporující kreativitu a inovace

Během procesu řízení organizační kreativity a samotného inovačního procesu je důležitým úkolem vytvoření organizační kultury podporující právě kreativitu a inovace. Tato kultura „živí kreativní myšlení a řešení problémů a podporuje inovativní chování členů organizace včetně realizace inovací“ (Andriopoulos, 2001 podle Franková, 2011).

Tento druh organizační kultury je důležitým předpokladem úspěchu firem, které se soustředily na strategii kreativity a inovací, a s tím spojenou snahou uspět na trhu pomocí výrobků a služeb lepších, odlišných nebo zcela nových (Franková, 2004 In Lukášová, Nový, 2004).

I když je patrné, že v obecné rovině se tento druh organizační kultury a její funkce neliší od jiných typů kultur, má organizační kultura podporující kreativitu a inovace výrazné specifické znaky, často spojené s paradoxy, které tady teď budou uvedeny. Jsou to především tyto:

- redukuje sice konflikty uvnitř organizace, ale zároveň zvyšuje citlivost na problémy, aktivně vyhledává problémy, ničí stávající, je příčinou konfliktů při tvorbě nového a také při prosazování změn – v tomto případě jde ale o konflikty zdravé, které napomáhají k odhalování a využívání příležitostí a odhalování slabých míst (ibid.)
- „vytváří a podporuje nutný řád a současně i vzpouru proti řádu dosavadnímu“ – u spolupracovníků, kteří jsou méně kreativní a nejsou připraveny na takové změny může často docházet k „*nepochopení, nesouhlasu, a k nárůstu konfliktů, až dokonce k rozpadu dosavadních vztahů a struktur*“ (ibid., s. 142)
- usnadňuje koordinaci a kontrolu, ale zároveň určuje provokativní cíle a snaží se o jejich sdílení. Tyto cíle mohou být v rozporu s dosavadními hodnotami a normami chování, a také vnímání profesionálních rolí. To vše však v konečné podobě vede k vyššímu stupni koordinace a kontroly (ibid., s. 142)
- vytváří shodu a harmonizuje organizaci, ale zároveň „*udrzuje a podporuje prostupnost a propustnost organizačních hranic.*“ Kontakt s vnějším světem totiž

přináší nové inspirace a nápady ke změnám ve vnitřním prostředí organizace (ibid., s. 142).

- *„podporuje sdělování kritických výhrad a připomínek k tomu, co se v organizaci děje a co by se mělo změnit a zapojuje do této komunikace a organizačního dění i pracovníky ze vzdálených hraničních oblastí organizace“*. Právě tyto pracovníci bývají díky styku s vnějším prostředím velmi přínosní pro svůj kreativní přístup (ibid., s. 142)
- snižuje nejistoty spojené s kreativitou a inovacemi při tomto druhu organizační kultury tím, že *„cílevědomě a systémově vytváří sociálně-psychologickou atmosféru psychologického bezpečí“*, kde se mohou pracovníci svobodně vyjadřovat a pohybovat (ibid., s. 143).
- snaží se o to, aby osobnost manažera byla tou inspirující a vůdčí, aby tato osobnost uplatňovala kreativní styl řízení, a která uznává jak výsledky, tak i chování jednotlivců i týmů (ibid.).
- *„má mimořádně silný motivační potenciál“*. To je spojeno s tím, že pro pracovníky, kteří se pohybují v tomto typu organizační kultury, je typická vysoká motivovanost. Dále proto, že *„dbá na to, aby pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence manažerů odpovídala náročnosti jejich pracovní pozice a organizačního prostředí a aby systémy řízení a manažerské postupy řízení a vedení lidí vysokou úroveň motivace podporovaly účinným systémem stimulačních prostředků“* (ibid., s. 143).

2.3.4 Charakteristika organizační kultury podporující kreativitu a inovace

Kreativita a inovace jsou podporovány třemi organizačními charakteristikami (Chandler, Keller a Lyon, 2000 podle Franková, 2011):

- *podpora zaměstnanců ze strany managementu* – klíčová charakteristika, která utváří a posiluje důvěru zaměstnanců v management. Ta je pro fungování nezbytná. Zatímco nový nápad, který je užitečný, bývá jedince nebo týmu, inovace jsou výsledkem společné práce velkého počtu jedinců, týmů a

organizačních jednotek. Tyto vztahy jsou velmi často spojeny s velkou mírou rizika a nejistoty. Právě tato důvěra pomáhá zaměstnancům nebát se nespravedlivého trestu za pochybení, která jsou s inovacemi vždy spojena (Franková, 2011, s. 190).

- *stimulační systém podporující kreativitu a inovace* – aktivity spojené s kreativitou a inovací narůstají vždy, když je stimulační systém dostatečně stimuluje (odměňuje). Na druhé straně, pokud tento systém odměňuje jiné aktivity, než ty kreativní a inovativní, od těchto aktivit odrazuje. Vnímání tohoto systému je důležité pro pracovníka a jeho snahu se v těchto aktivitách angažovat (Chandler, Keller a Lyon, 2000 podle Franková, 2011).
- *optimální tlak pracovní zátěže* – týká se rozdělování zdrojů. Pracovníci vnímají podporu kreativity a inovací organizace podle zdrojů, které jsou těmto aktivitám přiděleny a stejně posuzují i organizační hodnotu vlastních projektů. Jakýkoliv nedostatek zdrojů (např. informací, času, materiálu aj.) má za následek vysokou pracovní zátěž a tyto aktivity a chování utlumuje. Je tedy třeba udržovat tuto zátěž v optimálních mezích (ibid.).

3 Analýza problému a současné situace

Tato kapitola je věnována představení společnosti IMG Bohemia, s.r.o., její historie, výrobního programu, ale také organizační struktury, a především organizační kultury. V té se především budu věnovat zaměstnancům firmy. Převážně tomu, jak jsou motivováni, odměňováni a jaký vliv to má v důsledku na výkonnost firmy jako celku. V závěru analytické části jsou zpracovány dvě metody získávání dat, a to pozorování a především dotazníkové šetření, které dostalo největší prostor.

3.1 Představení společnosti

Firma se zabývá výrobou výrobků z plastů technologiemi vytlačování, vstřikování a rotačního tváření (rotomoulding).

Hlavní sídlo této společnosti se nachází v Plané nad Lužnicí. Tato společnost je tvořena 3 závody, z nichž jeden je právě v Plané, druhý se nachází v Hodoníně, kde bydlím, a s jejímiž pracovníky jsem byl v kontaktu nejvíce i ze svého předchozího působení zde, a třetí závod je v Ronově nad Doubravou.

3.1.1 Historie společnosti

Historie této firmy začíná 1.1. 1979, kdy v rámci státního podniku SILON vznikl útvar „Provoz plastů“ a podnik uvedl do provozu první vstřikovací list. Tentýž měsíc byla vyrobena první deska. V následujících letech firma postupně rozšiřovala výrobu desek nákupem nových linek, až měla celkem 20 vstřikovacích lisů. V roce 2003 se tehdejší vedení SILONU rozhodlo divizi plastů prodat. V únoru 2004 se divize stala součástí firmy BIRANAL s.r.o.. Vlastníkem této firmy je Ing. Michal Grusz (IMG, online, 2013).

Název IMG Bohemia získala firma 19. března 2004. Hlavním programem společnosti IMG BOHEMIA s.r.o. je výroba polypropylenových a polyetylenových desek,

stěnových prvků, roštů a dalších komponentů, určených výrobci čistících odpadních vod, septiků, nejrůznějších nádob a konstrukcí z plastů.

Od roku 2004 začala bývalá divize plastů, nyní firma IMG BOHEMIA s.r.o. výrazně zvyšovat objem výroby na současné technologii a v roce 2005 firma zakoupila novou technologii vytlačování plastových lehčených desek a tím došlo téměř ke zdvojnásobení původního obrátu.

Důležitým milníkem se stal rok 2006, kdy firma odkoupila část podniku PLOMA, s.r.o., tzv. divizi 3 a stala se největším výrobcem plastových desek v České republice. S tím přišla i změna v sekci zákazníků, protože firma prostřednictvím závodu Hodonín začala dodávat i do automobilového průmyslu.

V současnosti dodává firma IMG BOHEMIA s.r.o. homogenní i lehčené vytlačované desky, dále vstřikované desky a velkoobjemové plastové díly a také různé vytlačované desky pro automobilový průmysl a všechny závody dohromady zaměstnávají kolem 180 zaměstnanců. (ibid.)

3.1.2 Výrobní program a technologie

Firma má jako předmět podnikání uveden v obchodním rejstříku (Obchodní rejstřík, online, 2013):

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- výroba plastových a pryžových výrobků (a to jako hlavní program - výroba polypropylenových a polyetylenových desek, stěnových prvků, roštů a dalších komponentů, určených výrobci čistících odpadních vod, septiků, nejrůznějších nádob a konstrukcí z plastů
- pronájem a půjčování věcí movitých
- silniční motorová doprava nákladní

Jak je již zmíněno v úvodu, IMG BOHEMIA se skládá ze tří závodů. Technologické postupy, pomocí nichž vznikají její výrobky, jsou rozloženy do všech tří závodů.

Závod v Plané nad Lužnicí má jako „hlavní“ základna největší plochu a probíhají zde všechny typy technologických postupů, které jsem zmínil výše – tedy vytlačování, vstřikování i rotační tváření (rotomoulding). Ročně vyrobí asi 8 500 t výrobků z polypropylenu a polyetylenu (IMG, online, 2013).

Závod v Hodoníně se zabývá technologií vytlačování a má kapacitu přibližně 14 500 t.

V Ronově nad Doubravou se potom specializují na technologii vstřikování a potisku.

Hlavním výrobním artiklem firmy jsou vytlačované desky dodávané v různé tloušťce, šířce a délce, v různých barvách, případně s UV stabilizátorem či retardérem hoření.

Tyto desky se převážně užívají pro výrobu nádob, zásobníků, nádrží, vzduchotechnických potrubí a podobných technologických zařízení určených převážně pro použití v potravinářském, chemickém a vodohospodářském průmyslu.

Co se týče vstřikování, jsou to desky, které se používají jako konstrukční prvky pro výrobu chemicky a korozně namáhaných nádob (jímky, septiky, nádrže, měrné šachty apod.). S úspěchem se využívají ve stavebnictví, chemickém a potravinářském průmyslu nebo v zemědělství.

Dále pak stěnové prvky, které jsou určeny jako základní stavebnicové dílce pro výrobu velkorozměrových nádrží (ibid.).

Další jsou plastové rošty, které jsou používány především v zemědělství pro chov hospodářských zvířat. Kromě toho však stále častěji nacházejí uplatnění i pro jiné aplikace, například jako nosné podlahy ve stavebnictví, chemickém a potravinářském průmyslu a jejichž výhodou proti kovovým roštům je výborná odolnost proti agresivnímu prostředí a dlouhá životnost. Nakonec jsou to segmenty skruže, které nachází široké uplatnění při konstrukci kruhových nádrží či šachet o vnitřním průměru 1000 mm.

Díky technologii rotomouldingu jsou to potom nádoby s objemem 1,25 m³ nebo 2,25 m³, které mohou být využívány například pro domácí čističky odpadních vod, septiky, záchytné jímky nebo kontejnery na kapaliny (ibid.).

K hlavnímu sortimentu, který firma používá, patří zejména (ibid.):

- Polywood
- Trilaminát
- Kompozitní materiál s přírodními vlákny

- Polyolefinové desky a folie

Polywood je kompozitní materiál, který se uplatňuje hlavně v automobilovém průmyslu. Zejména u značek Octavia, Fabia, Superb a KIA Ceed. Jedná se o směs polypropylenu a dřevních částic. Jeho použití je možné uplatnit pro konstrukci plat a dna kufrové části vozů, dveřních výplní apod (ibid.).

Trilaminát je materiál, který zatím nachází převážně uplatnění pro automobilový průmysl. Nosná textilie má složení s obsahem 60% polyesterových vláken v kombinaci se 40% polypropylenových vláken, přičemž celková gramáž této textilie je 600g/m². Firma například dodávala do výrobního závodu v anglickém Liverpoolu do projektu Jaguar 150 (ibid.).

Kompozitní materiál s přírodními vlákny byl objeven poměrně nedávno. Desky z tohoto materiálu byly vyvíjeny za použití stávajícího technologického zařízení a testování tvarování, svařování a provádění dlouhodobých zkoušek na dveřních výplních modelu vozu Passat B6 (ibid.).

Polyolefinové desky a fólie jsou výrobky, kde se technologií svařováním desek zhotovují konstrukce čističek odpadních vod, zásobníků pro dešťové a odpadní vody, jímky a různé sedimentační nádrže (ibid.).

3.2 Organizační struktura společnosti

Co se týče organizační struktury společnosti, ředitelem je Ing. Michal Grusz. Další důležitou osobou je představitel vedení pro jakost a environment. Svého ředitele mají i jednotlivé divize, jak divize vytlačování, tak vstřikování. Dále pak jsou vedoucí oddělení výroby a vedoucí oddělení technologie. V závodě Planá jsou vedoucí obchodního oddělení a vedoucí oddělení controllingu. Asi polovina všech zaměstnanců firmy jsou přímí pracovníci firmy, necelá čtvrtina představuje technické pracovníky a

dále jsou ve firmě řidiči a nepřímí pracovníci. Vzdělání je také různé. Asi 10 % zaměstnanců má vysokoškolské, necelá polovina středoškolské a přibližně stejná část má za sebou odborná učiliště. Kvalifikační požadavky jsou závislé na pozici, kterou má budoucí zaměstnanec zastávat. Firmu zajímá jak vzdělání (či odbornost), tak vykonaná praxe, jazykové znalosti, výpočetní technika, oprávnění, a speciální schopnosti či dovednosti.

Zaměstnavatel pravidelně provádí hodnocení zaměstnanců, kde se vyjadřuje k dosavadním úkolům (nebo činnostem), ale také k charakterovým vlastnostem pracovníka. Zaměstnanec sám pak také hodnotí pracovní prostředí a podmínky, které jsou s jeho pozicí spojeny.

3.3 Organizační kultura společnosti

V této části jsou popsány vybrané prvky organizační kultury společnosti IMG Bohemia, s.r.o..

3.3.1 Hodnoty a normy společnosti

Tak jako v každé společnosti, i zde platí normy, kterými se zaměstnanci řídí a také hodnoty, které IMG Bohemia, s.r.o. vyznává. Mezi pracovní normy můžeme zařadit veškeré firemní řády, všeobecné pokyny, instrukce v jakékoliv formální podobě, ať už se týkají fungování firmy uvnitř, nebo i samotného obchodního jednání a vystupování společnosti navenek (ibid.).

Hodnoty společnosti úzce souvisí s její základní vizí. Vizí společnosti IMG je především to, že kvalita produktů je základní filozofií řízení. Mezi základní podnikové hodnoty tedy patří podpora kreativity a motivace všech pracovníků v oblasti kvality a výkonnosti, což dělá tuto společnost způsobilým dodavatelem vytlačovaných, vstřikovaných, rotačně odlévaných a svařovaných polotovarů pro technické účely (ibid.).

3.3.2 Ekologie a obchodní etika

Rozvoj společnosti IMG Bohemia je směřován do využití technologií recyklace plastových odpadů, čímž výrazně podporuje ochranu životního prostředí. Politika kvality a environmentu firmy IMG BOHEMIA s.r.o. je součástí firemní politiky a strategie. Zahrnuje záměry a cíle, pomocí nichž se motivovanými pracovníky, prostřednictvím všech zúčastněných partnerských svazků, snažíme o maximální spokojenost zákazníků s cílem předčít jejich očekávání. Cílem firmy je trvalé naplňování náročných požadavků stávajících a nových zákazníků – zejména u výrobků pro automobilový průmysl. Naše společnost se zavazuje k přiměřenému a stálému zlepšování ochrany životního prostředí v našich provozech i nad rámec platných předpisů a prevenci znečišťování. Představitel managementu pro jakost a environment ve spolupráci s vedoucím oddělení výroby a ekologem závodu vede a aktualizuje registr environmentálních aspektů pro každý závod zvlášť. Tento registr hodnotí význam jednotlivých environmentálních dopadů na složky životního prostředí (ibid.).

3.3.3 Komunikace ve firmě

Komunikace uvnitř firmy je jedním ze zásadních pilířů fungování celé společnosti a na její celkovou výkonnost má nemalý vliv. Soudě podle toho, co jsem mohl zpozorovat v hodonínské pobočce, která se stala hlavním ukazatelem poměrů v této firmě, považuji komunikaci na spíše dobré úrovni. Spojení spíše dobrá naznačuje, že v žádném případě není v nějak katastrofálním stavu, naopak funguje poměrně spolehlivě, avšak je zde prostor pro určité zlepšení.

Hlavním prostředkem pro komunikaci ve společnosti IMG Bohemia, s.r.o., resp. její hodonínské pobočce, je telefonické spojení mezi všemi firemními úrovněmi. Tento způsob já osobně považuji za nejspolehlivější, protože telefonní linky jsou zde zřízeny opravdu všude, a zaměstnanci tak mají možnost komunikovat, nejen mezi sebou, ale i s řídicími pracovníky a samotným vedením, bez nejmenších problémů.

Další z možností komunikace firma nabízí internet, konkrétně v podobě emailové služby. Tento způsob komunikace je ovšem využíván především řídicími pracovníky a odpovědnými vedoucími oddělení buď v rámci pobočky, nebo také samozřejmě celé společnosti IMG Bohemia, s.r.o.. I zde ale platí, že telefon hraje podstatnou roli, protože většinu jakýchkoliv sdělení, objednávek či zakázek je zvykem kontrolovat, potvrzovat a diskutovat o případných změnách, právě telefonicky.

Neméně důležitou formou komunikace zde také platí samotná osobní návštěva a rozhovor, jak se říká „z očí do očí“. Tento způsob se využívá hlavně při komunikaci pracovníků v rámci jednoho týmu či pracovní skupiny, nejčastěji u jedné výrobní linky. Jelikož se tito pracovníci pohybují neustále v těsné blízkosti, není nic jednoduššího než spolu mluvit. To samozřejmě záleží také na kolektivu, ale k tomu bude prostor v části s dotazníkovým šetřením.

Výrazně negativní stránkou věci a oním prostorem ke zlepšení, který jsem avizoval, je absence informačního systému uvnitř firmy. Kdykoliv se totiž může stát, a ono se to také stává, že komunikace v určité chvíli není možná, protože se druhá strana zrovna nenachází v prostoru telefonu (nebo nachází, ale v rámci pracovního nasazení jednoduše nemůže opustit své stanoviště), nebo se právě nemůže věnovat emailu. Vnitřní informační systém by podle mě zefektivnil práci zaměstnanců, už jenom z pohledu toho, že je lepší diskutovat „živě“ a konferenčně prostřednictvím nějakého chatu, než telefonovat s jedním člověkem nebo čekat na email od více osob, které jsou v té chvíli zainteresovány do probíhající komunikace.

Nakonec jsou tu samozřejmě různé firemní porady a konference, vztahující se k určitému období, či novému projektu a nestačí je prodiskutovat na pracovišti. Většina porad probíhá mezi řídicími pracovníky. Řadoví zaměstnanci většinou dostávají pokyny a výsledky těchto porad zpracované ve formě tiskové zprávy, kterou jim sdělí jejich přímý nadřízený, a tyto zprávy jsou poté ještě vystaveny na, k tomu určených, místech, aby bylo možné do nich kdykoliv nahlédnout, pokud obsahují informace dlouhodobějšího charakteru.

3.3.4 Pracovní prostředí

Areál společnosti IMG Bohemia, s.r.o. sestává z několika budov, z nichž každá je většinou primárně určena pro jinou činnost. V hlavní budově hodonínské pobočky jsou umístěny čtyři velké výrobní linky se vším, co k nim patří. Uvnitř té stejné budovy jsou také umístěny kanceláře vedoucích pracovníků a nejvyššího vedení, včetně samotného ředitele pobočky. Dále je zde několik budov sloužících jako skladiště. Zde se skladují nejen hotové výrobky, ale i většina výrobních materiálů, které firma používá. Dále budova určená ke zpracování materiálu pro jeho další použití v konečné fázi výroby a několik velkých sil, z nichž jsou potrubím přiváděny do výrobní haly různé směsi ve formě, ať už kuliček z různých druhů plastu, nebo dřevěných pilin, které se do konečné směsi přidávají.

3.3.5 Motivace a systém odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců patří mezi nejdůležitější manažerská rozhodnutí. Nejen udržet, ale i motivovat své zaměstnance, může být jednou z hlavních příčin pozdějšího úspěchu. Hlavní odměnou zaměstnanců společnosti IMG Bohemia, s.r.o. je hodinová mzda, která je smluvně daná. Jelikož je provoz v podniku třísměnný, odvíjí se od něj také jednotlivé složky mzdy, které závisí na pracovní směně. Ve smlouvě jsou jasně zaneseny příplatky za odpolední a večerní směnu, za svátky a za přesčasy. Nebudeme-li brát v potaz vedoucí pracovníky, řadoví zaměstnanci, se dělí na 2 skupiny. Na ty, kteří pracují standardně 8 hodin denně, a na ty, kteří pracují 12 hodin denně. To je způsobeno tím, že výrobní proces pokračuje téměř nepřetržitě, a že předáci (určení vedoucí výrobní linek), mají větší odpovědnost za plynulý provoz, a tudíž mají i vyšší platovou skupinu. Mimo mzdu jsou také motivováni každoročními bonusy, které jsou jim vypláceny na základě průběžného hodnocení ze strany vedoucích pracovníků, a které jsou konzultovány se všemi příslušnými nadřízenými.

Zaměstnanci také mají možnost stravovat se v dobře zařízené a prostorné jídelně, která je součástí areálu, a je společná pro IMG Bohemia, s.r.o. a firmu sídlící ve stejném areálu.

Mezi benefity by se tedy daly zařadit příplatky na základě počtu odpracovaných hodin, každoroční bonusy, závislé na hodnocení vedoucích pracovníků a mimo standardní délky dovolené, také každoroční celozávodní dovolená, většinou v období července a srpna.

Tady ale motivace zaměstnanců končí. Jelikož pracovních pozic, kterých by bylo možné dosáhnout v rámci kariérního růstu, není příliš mnoho, ba naopak, a navíc jednotlivé činnosti spojené s každodenním provozem jsou dosti jednotvárné, je na každém zaměstnanci, aby se s tím vypořádal a našel si něco, co ho bude v jeho pracovním procesu podporovat.

3.4 Techniky sběru dat

Jako metody pro získání dat potřebných k sestavení vlastních návrhů řešení, jsem zvolil dotazníkové šetření a vlastní pozorování.

3.4.1 Charakteristika dotazovaných osob

Z celkového počtu zhruba 180 zaměstnanců celé společnosti, se zúčastnilo tohoto průzkumu 85 osob. Ty měli zastoupení ve všech třech pobočkách společnosti IMG Bohemia, s.r.o.. Průzkum byl proveden jak mezi řadovými zaměstnanci přímo ve výrobě, tak i řídicími pracovníky v kancelářích a vedoucími některých oddělení.

3.4.2 Dotazníkové šetření

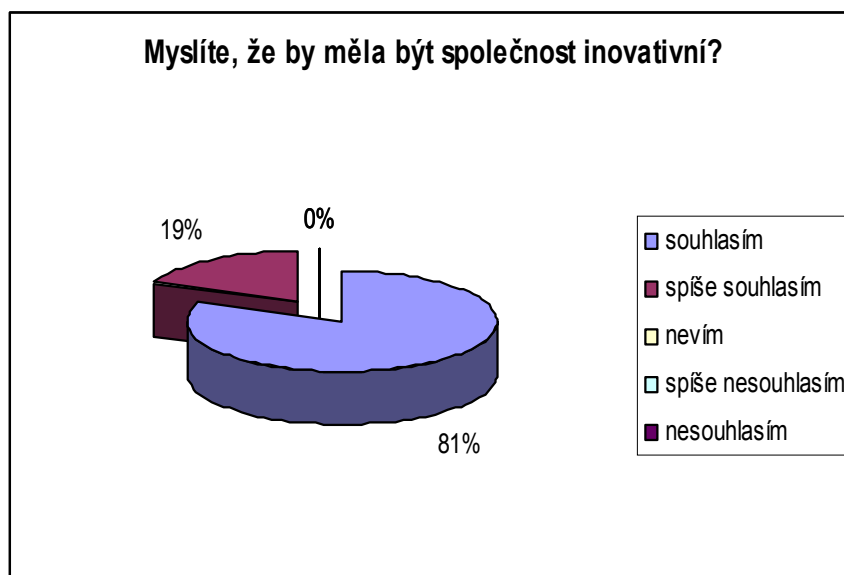
VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ:

Následující kapitola pojednává o výsledcích dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci firmy IMG Bohemia, s.r.o.. Vlastní výsledky šetření jsem rozdělil do tří skupin podle tří poboček této firmy, které jsou v Hodoníně, Plané nad Lužnicí a v Ronově nad Doubravou, aby bylo patrné, jaká je situace v rámci jedné firmy pod různými řídicími pracovníky. Dále jsem otázky rozdělil do tří skupin, které tematicky vycházejí z teoretické části méj diplomové práce. Z celkem 85 zaměstnanců společnosti IMG, Bohemia, s.r.o., kteří se průzkumu zúčastnili, je 31 z pracoviště v Hodoníně, 33 ze závodu v Plané a 21 pracovníků ronovské pobočky.

V první části byly otázky zaměřeny na oblast kreativity a inovace.

OTÁZKA Č. 1: MYSLÍTE SI, ŽE BY MĚLA BÝT SPOLEČNOST INOVATIVNÍ?

U této otázky nebylo nutné výsledky rozdělovat, protože odpovědi se podobaly u všech tří skupin dotazovaných. Na výběr měli z 5 možných odpovědí a všichni si vybrali jednu z kladných odpovědí. 69 z nich souhlasí, že by měla být společnost inovativní a zbylých 16 spíše souhlasí s touto možností.

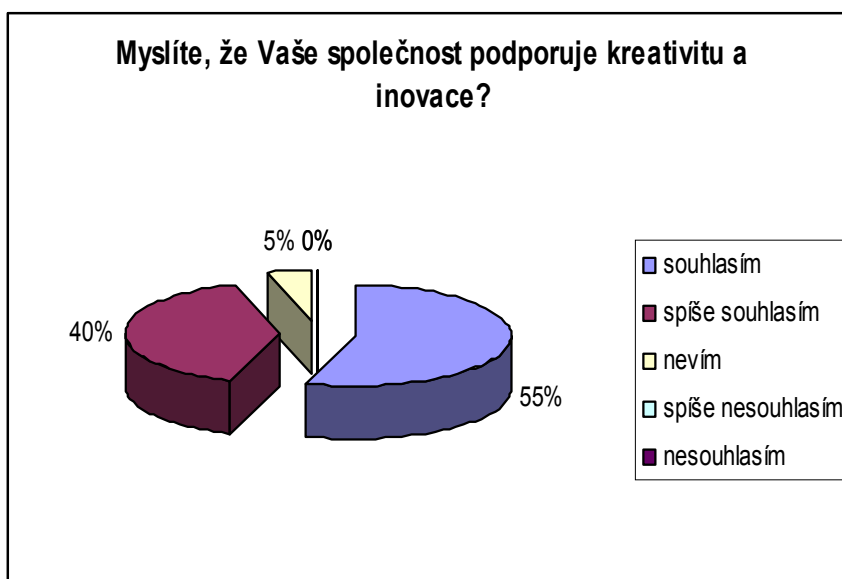


Graf č. 1: Odpovědi na otázku č. 1

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 2: MYSLÍTE, ŽE VAŠE SPOLEČNOST PODPORUJE KREATIVITU A INOVACE?

U této otázky byly stejné možnosti odpovědi, jako u předchozí a i tentokrát se většina dotazovaných shodla, tudíž nebylo nutné rozdělovat výsledky podle sídel poboček. Tentokrát se, pro možnost souhlasím, vyslovilo 47 dotazovaných, 34 si vybralo možnost spíše souhlasím a 4 dotazovaní odpověděli, že neví.

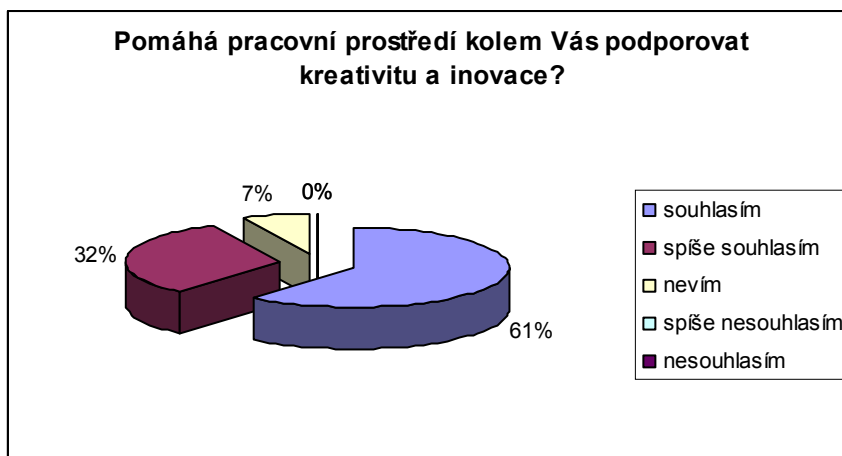


Graf č. 2: Odpovědi na otázku č. 2

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 3: POMÁHÁ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ KOLEM VÁS PODPOROVAT KREATIVITU A INOVACE?

Opět stejné možnosti odpovědí a opět nebylo třeba dělit na skupiny. Většina zaměstnanců si opravdu myslí, že firma, ve které pracují, tedy IMG Bohemia, s.r.o. jim poskytuje dostatek prostoru pro jejich vlastní kreativitu, a tedy, že není nezbytně nutné v tomto ohledu něco zásadně měnit.

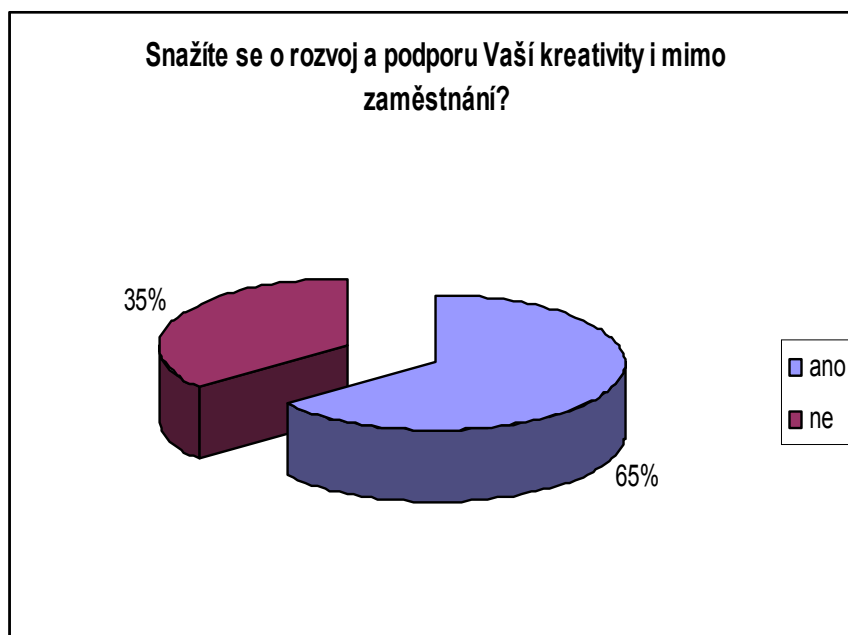


Graf č. 3: Odpovědi na otázku č. 3

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 4: SNAŽÍTE SE O ROZVOJ A PODPORU VAŠÍ KREATIVITY I MIMO ZAMĚSTNÁNÍ?

Tentokrát byly možné odpovědi pouze 2, a to možnosti ano nebo ne. V tomto případě jsem se rozhodl výsledky rozdělit podle poboček, protože si myslím, že na základě „ano x ne“ odpovědí, lze předpokládat, že vliv sehrálo právě prostředí mimo zaměstnání, a tedy okolí sídla pobočky. V pobočce Hodonín odpovědělo 20 zaměstnanců, že se snaží rozvíjet svoji kreativitu mimo zaměstnání různými činnostmi, naopak 11 zaměstnanců zvolilo odpověď ne, z čehož jsem usoudil, že pracovní prostředí má na ně výrazný vliv. Z výsledků v Plané nad Lužnicí zase vyplynulo, že 14 zaměstnanců se snaží rozvíjet svoji kreativní stránku i mimo práci, ale zbylých 19 se na tuhle oblast soustředí výhradně v práci. V Ronově dopadl výsledek procentuálně podobně. 8 zvolilo možnost ano, 13 zvolilo možnost ne.



Graf č. 4: Odpovědi na otázku č. 4 (pobočka Hodonín)

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 5: Odpovědi na otázku č. 4 (pobočka Planá)

(Zdroj: vlastní zpracování)

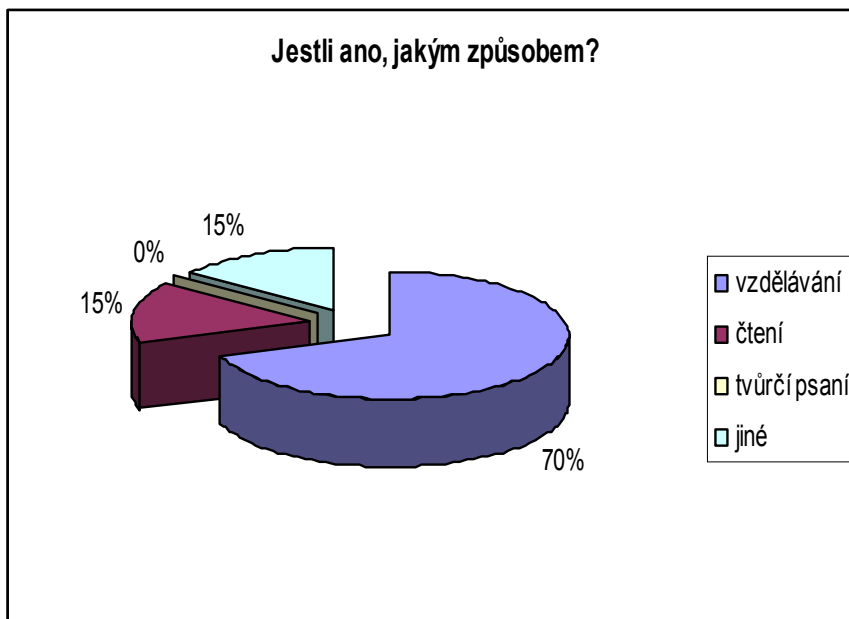


Graf č. 6: Odpovědi na otázku č. 4 (pobočka Ronov)

(Zdroj: vlastní zpracování)

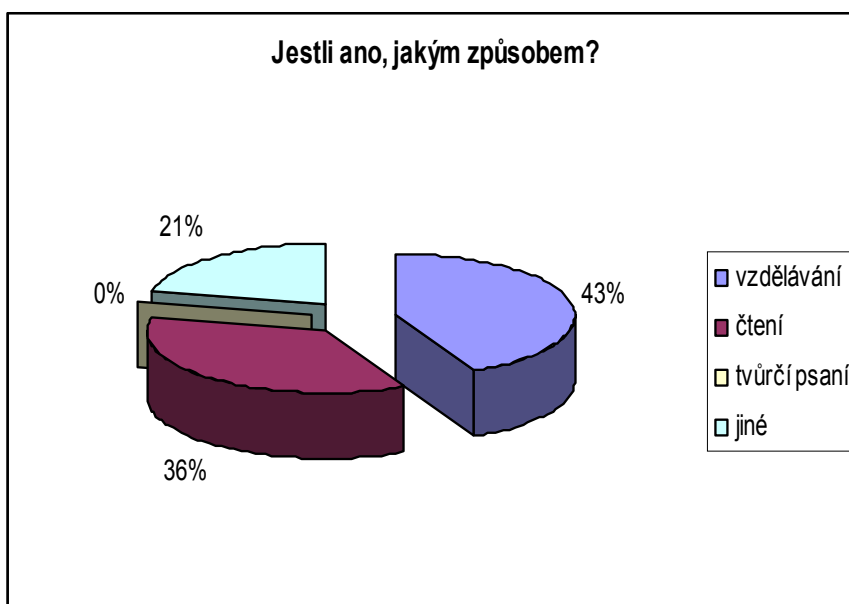
OTÁZKA Č. 5: JESTLI ANO, JAKÝM ZPŮSOBEM?

U této otázky, která vychází z té předcházející, jsem se snažil určit, které činnosti by mohly být zdrojem kreativního rozvoje zaměstnanců mimo jejich pracovní prostředí. Takže bylo opět nutné rozdělit výsledky do tří skupin podle poboček. Mezi možnosti jsem uvedl běžné denní činnosti, které nesouvisejí s prací v této firmě a jednu otevřenou, kde se měli dotazovaní pokusit určit svoji činnost, pokud nebyla v uvedených možnostech. Mimo ty uvedené, byly nejčastějšími odpověďmi na otázku činnosti, týkající se jejich vlastních dětí, nebo například luštění křížovek, kvízů apod.



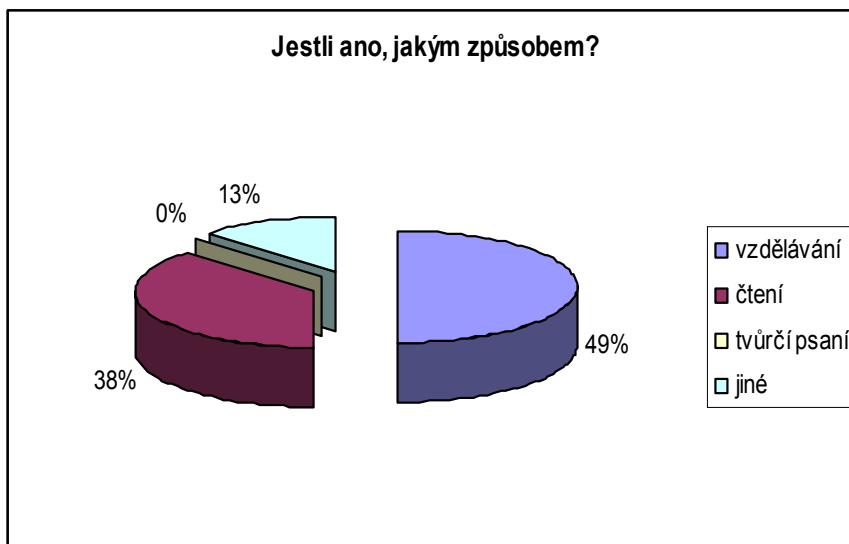
Graf č. 7: Odpovědi na otázku č. 5 (pobočka Hodonín)

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 8: Odpovědi na otázku č. 5 (pobočka Planá)

(Zdroj: vlastní zpracování)

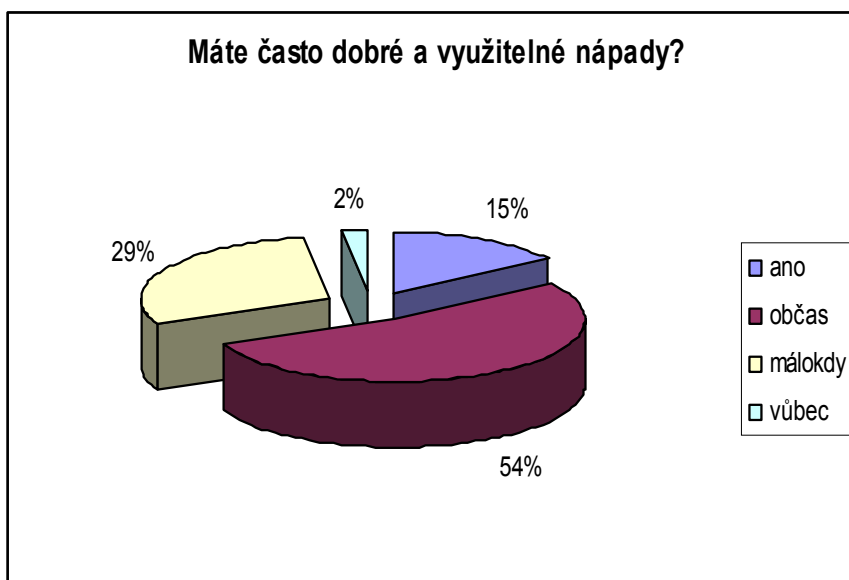


Graf č. 9: Odpovědi na otázku č. 5 (pobočka Ronov)

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 6: MÁTE ČASTO DOBRÉ A VYUŽITELNÉ NÁPADY?

Ačkoliv bylo v této otázce možno vybírat ze čtyř odpovědí, výsledky byly poměrově velice podobné u všech tří skupin tazatelů, tudíž jsem tentokrát nezvolil možnost rozdělení výsledků, ale zpracoval jsem jeden společný graf.

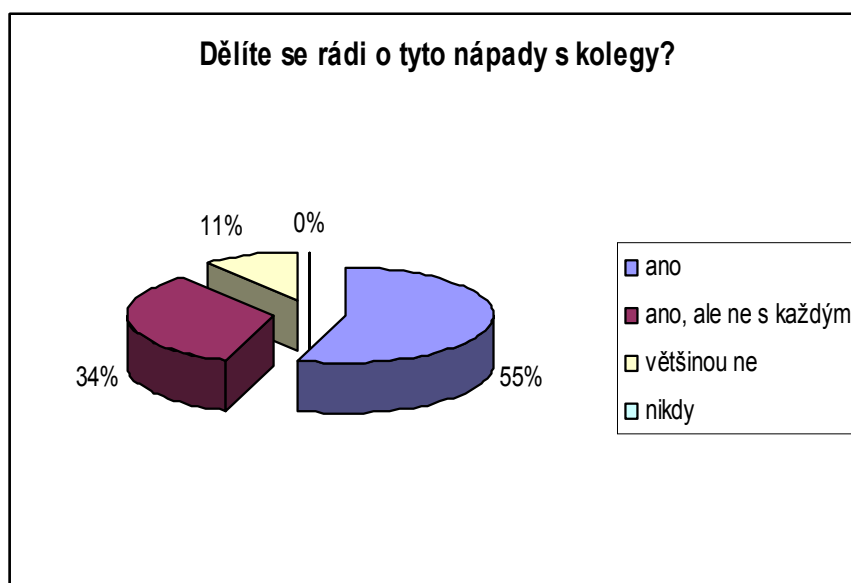


Graf č. 10: Odpovědi na otázku č. 6

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 7: DĚLÍTE SE RÁDI O TYTO NÁPADY S KOLEGY?

Většina dotazovaných zde uvedla možnost ano, tedy, že rádi svoje nápady prezentují svým kolegům, další početná skupina odpověděla, že ano, ale jen s některými svými kolegy. Z toho také vyplývá, že ne všude funguje ta správná týmová „chemie“, a že ne všechny pracovní skupiny tvoří lidé se stejnými charakterovými vlastnostmi, a kteří dokáží s druhými konstruktivně komunikovat a dělit se o svoje návrhy a nápady.

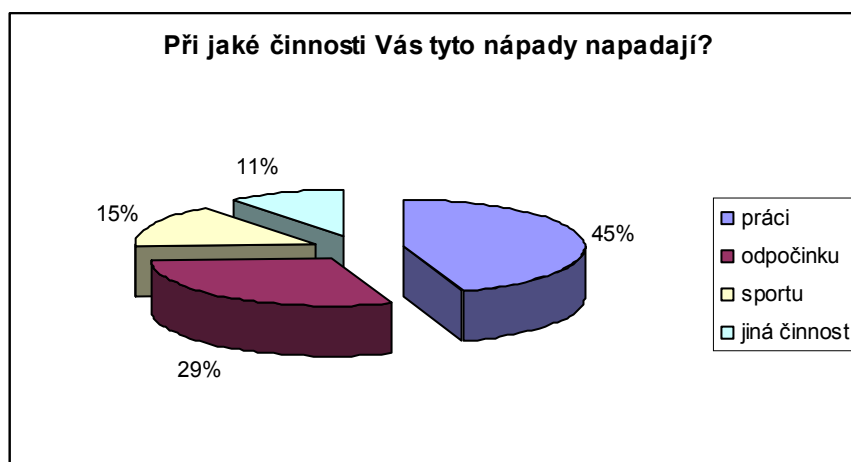


Graf č. 11: Odpovědi na otázku č. 7

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 8: PŘI JAKÉ PŘÍLEŽITOSTI VÁS TYTO NÁPADY NAPADAJÍ?

U této otázky byly opět na výběr čtyři možnosti odpovědi, z nichž ta poslední byla opět otevřená, pokud si dotazovaný nevybral žádnou z předchozích. Jednou z nejčastějších odpovědí, kterou zaměstnanci zmiňovali, bylo, že dobré nápady přicházejí náhodně, respektive když to nečekali, a když se nesnažili vymyslet zrovna něco nového, či převratného. Zde opět nenastala situace, že by jednotlivé skupiny měly výrazně odlišné odpovědi, a já sám jsem nepovažoval za důležité, dělit tyto odpovědi v závislosti na okolí sídla pobočky.

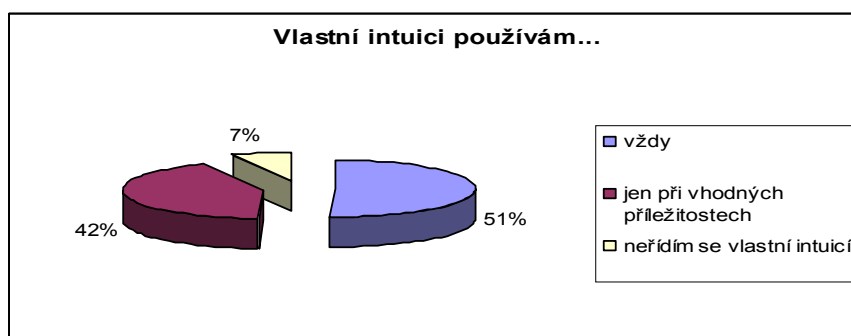


Graf č. 12: Odpovědi na otázku č. 8

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 9: VLASTNÍ INTUCI POUŽÍVÁM...

Zde je další z poměrně obecných otázek, které nevyžadují zvláštní rozlišování oblastí (myšleno geograficky), kde jednotliví zaměstnanci pracují. Dalo by se zde uvažovat nad rozdílnými pracovními pozicemi, které by měly určitý vliv na používání vlastní intuice v zaměstnání. V tomto případě jsem ovšem neměl na mysli konkrétně zaměstnání, a také si myslím, že do takové hloubky by bylo vhodné jít v případě zpracování předem určené studie, či při zpracování akademické práce vyššího stupně. S tím by také bylo spojeno to, jestli zaměstnanec provádí činnost, která z velké části obsahuje samostatnou a tvořivou složku, či na druhé straně činnost, která se striktně drží daných pracovních postupů.

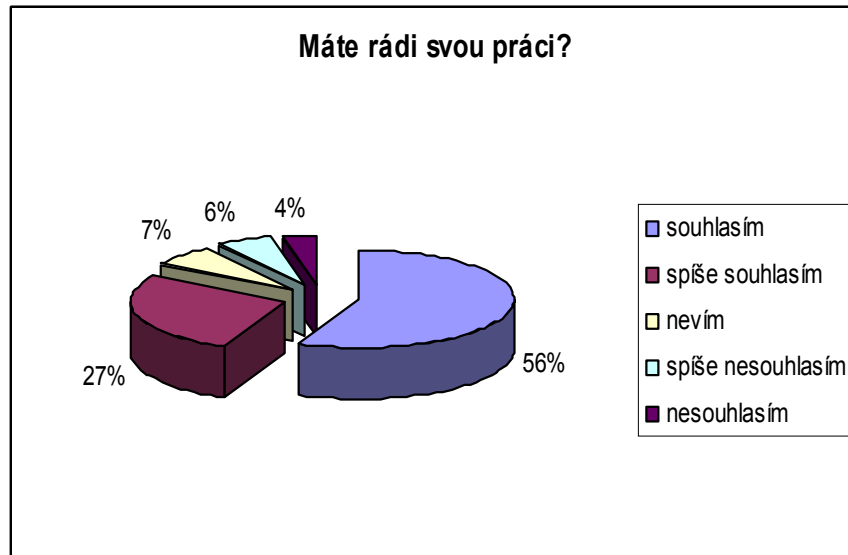


Graf č. 13: Odpovědi na otázku č. 9

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 10: MÁTE RÁDI SVOU PRÁCI?

Zde bylo možné odpovědět opět stylem souhlas x nesouhlas. I když byl dotazník anonymní, rozhodl jsem se výsledky této otázky opět nerozdělit na jednotlivé pobočky, ale uvést je souhrnně v rámci jedné skupiny.



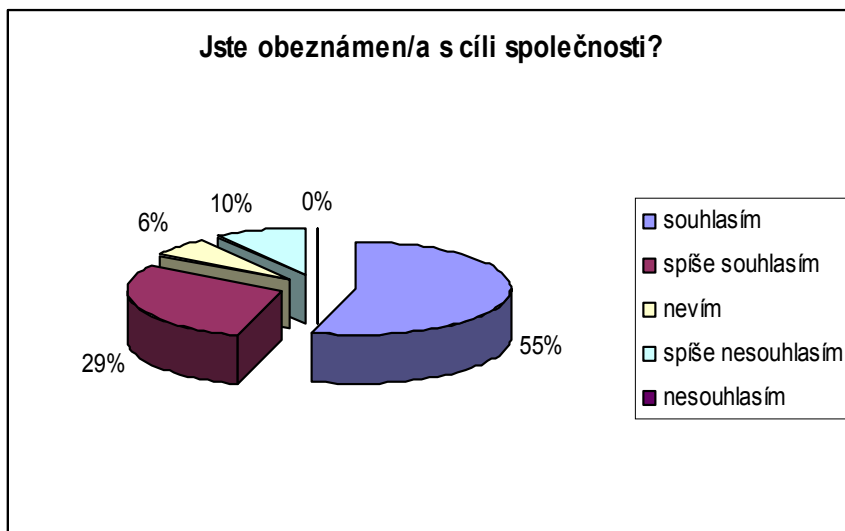
Graf č. 14: Odpovědi na otázku č. 10

(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující blok otázek se zabýval motivací zaměstnanců firmy IMG Bohemia, s.r.o.

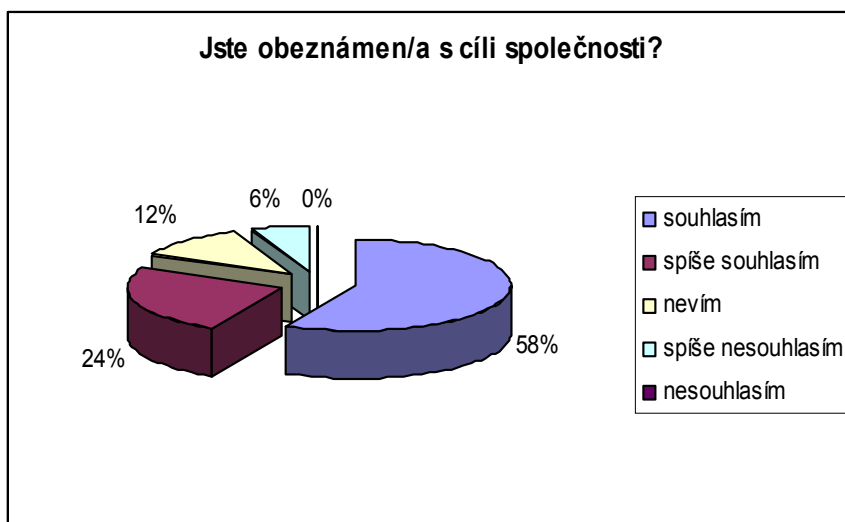
OTÁZKA Č. 11: JSTE OBEZNÁMEN/A S CÍLI SPOLEČNOSTI?

Stejně možnosti odpovědí jako u předchozí otázky. V tomto případě jsem ovšem uznal za vhodné rozdělit odpovědi podle místa jejich pracoviště, tedy dle jednotlivých poboček. Považoval jsem totiž za zásadní, ukázat, jakým způsobem jsou pobočky vedeny při komunikaci se svými zaměstnanci. Na následujících grafech je patrné, že u prvních dvou skupin je velká většina zaměstnanců dobře srozuměna s cíli společnosti, nebo je o tom alespoň přesvědčena. U zaměstnanců pobočky v Ronově nad Doubravou ovšem polovina dotázaných odpověděla, že si v podstatě není jistá cíli společnosti, ve které pracují, a tedy, že tady vzniká jakýsi prostor pro lepší vzájemnou komunikaci a ujasnění toho, co vlastně firma plánuje a kam se chce ubírat.



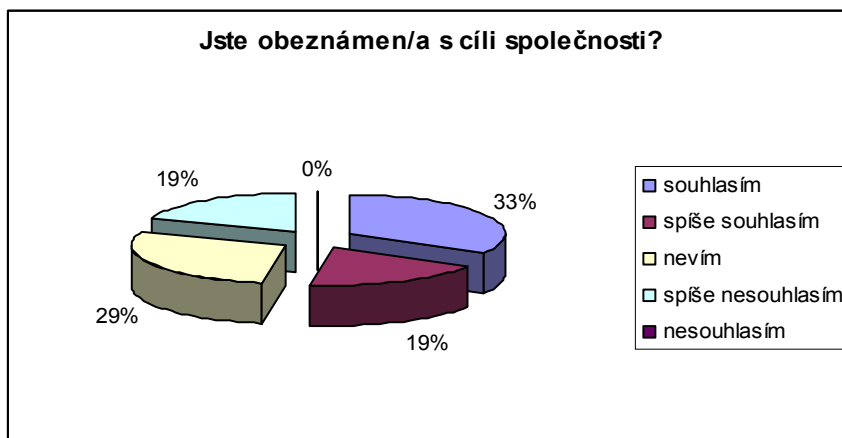
Graf č. 15: Odpovědi na otázku č. 11 (pobočka Hodonín)

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 16: Odpovědi na otázku č. 11 (pobočka Planá)

(Zdroj: vlastní zpracování)

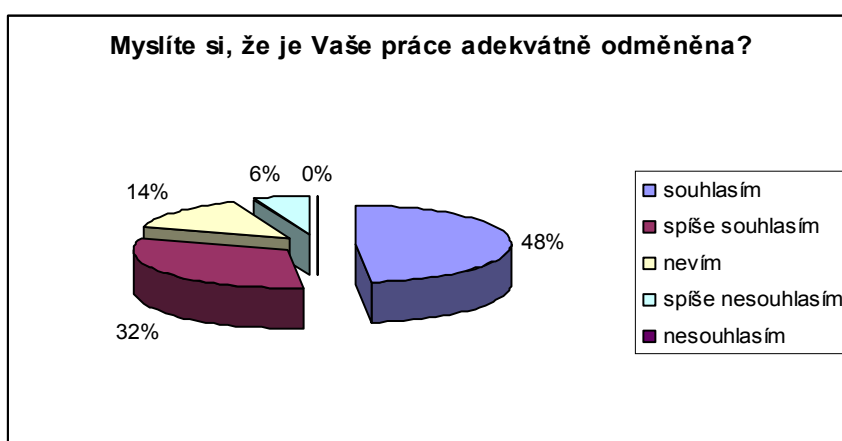


Graf č. 17: Odpovědi na otázku č. 11 (pobočka Ronov)

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 12: MYSLÍTE SI, ŽE JE VAŠE PRÁCE ADEKVÁTNĚ ODMĚNĚNA?

Opět stejné možnosti odpovědí. V tomto případě jsem čekal rozdílné výsledky u jednotlivých poboček, ovšem z průzkumu nakonec vyšly výsledky tak podobné, že výsledná informační hodnota by byla téměř totožná u všech tří skupin. V tomto případě tedy jeden společný graf pro celou otázku. 68 z dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že jsou v podstatě spokojeni s odměnami vzhledem k vykonávané práci, 12 zaměstnanců uvedlo možnost „nevím“ a pouze 5 vyjádřilo mírný nesouhlas s výší svých odměn.

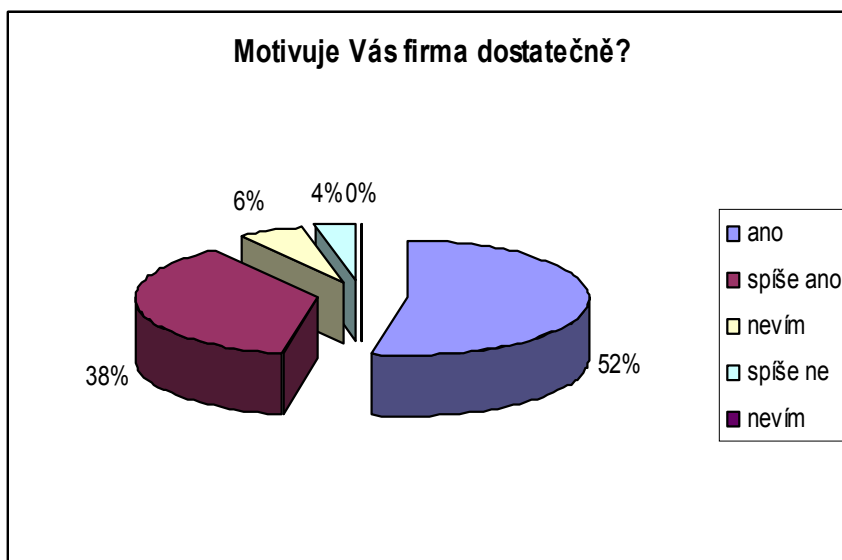


Graf č. 18: Odpovědi na otázku č. 12

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 13: MOTIVUJE VÁS FIRMA DOSTATEČNĚ?

Odpovědi u této otázky z velké části vycházeli z výsledků otázky předchozí, z čehož je patrné, že adekvátní odměna za vykonávanou práci je velkou motivací pro všechny zaměstnance. Vzhledem k výsledkům je tedy uveden pouze jeden graf.



Graf č. 19: Odpovědi na otázku č. 13

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 14: JESTLIŽE ANO, JAKÝM ZPŮSOBEM?

Jelikož byla tato otázka myšlena jako volná, nebyly k dispozici předem dané odpovědi, a dotazovaní tudíž odpovídali čistě podle sebe. Samozřejmě počet byl omezen předchozí odpovědí. V souhrnu lze uvést, že většina těch „spokojených“ považuje za zásadní právě onu odměňovací část. Jelikož jsou spokojeni s tím, že jejich pracovní nasazení je náležitě oceněno, představuje finanční motivace důležitou složku. Nebyla to ale jenom finanční stránka věci, několik zaměstnanců také oceňovalo spolupráci s vedením svojí pobočky po stránce lidské. Bylo tím především myšleno, že se sice striktně dodržuje organizační hierarchie, ale zároveň je přístup odpovědných lidí ke svým podřízeným natolik profesionální a zároveň nekonfliktní, že celkový dojem z pracovního prostředí a samotné práce je velmi dobrý.

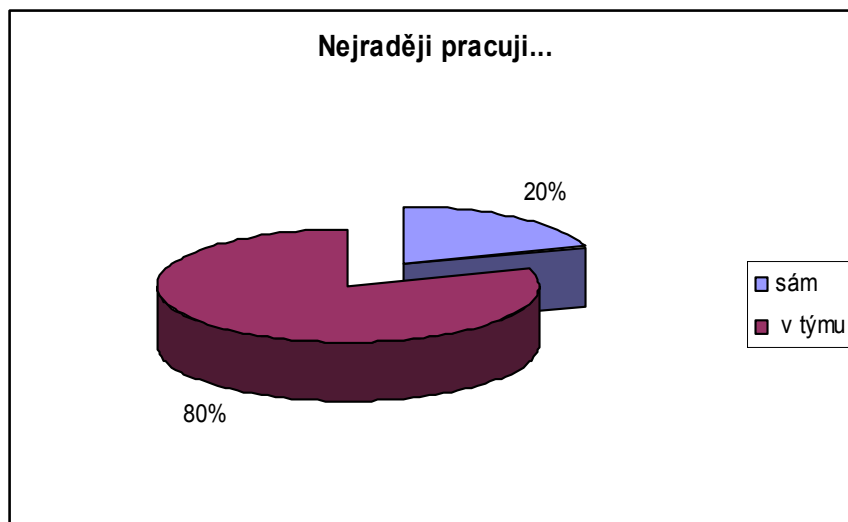
OTÁZKA Č. 15: JESTLIŽE NE, CO KONKRÉTNĚ VÁM VADÍ?

Opět otázka, kde bylo možno odpovídat zcela podle sebe. Z celkového počtu 8 dotazovaných, kteří v otázce č. 14 zvolili možnost „nevím“ a „spíše ne“ nakonec na tuto otázku odpověděli pouze tři. Jednou z odpovědí bylo, že právě finanční stránka věci není úplně optimální, a že by si zaměstnanec dokázal představit vyšší odměny. V jednom případě byl uveden dlouhodobý spor pracovníka se svým nadřízeným, z nichž ani jedna strana nechce nějakým způsobem ustoupit, a tudíž vzájemná chemie mezi nimi nefunguje. Poslední odpovědí byla zmínka o jednotvárnosti práce, se kterou byl zaměstnanec nespokojený, a kvůli které si dokáže představit, že brzy ze společnosti odejde.

A nakonec třetí skupina otázek, věnovaná pracovnímu týmu.

OTÁZKA Č. 16: NEJRADĚJI PRACUJI...

Jelikož jsou všechny tři pobočky vzájemně úzce propojeny a pracovní stroje, zařízení i samotné výrobní haly jsou podobné, výsledky této otázky jsem ponechal čistě na názorech zaměstnanců, a odpovědi tedy zařadil do společného grafu.

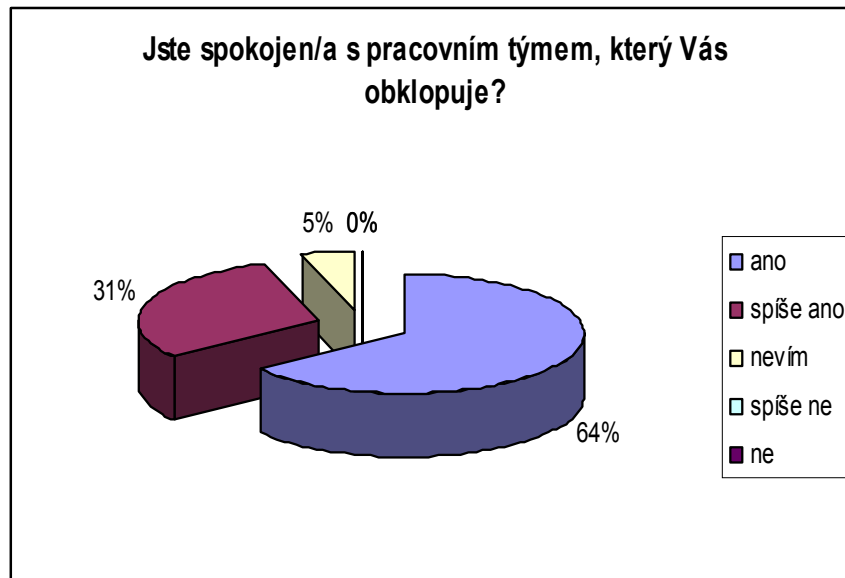


Graf č. 20: Odpovědi na otázku č. 16

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 17: JSTE SPOKOJEN/A S PRACOVNÍM TÝMEM, KTERÝ VÁS OBKLOPUJE?

V tomto případě jsem bral v úvahu rozdílnost kolektivů vzhledem k různým pracovištím a předpokládal jsem také rozdílné odpovědi u jednotlivých poboček. Výsledky ovšem ukázaly, že spokojenost s kolektivem je v podstatě totožná, a tudíž nebylo nutné uvádět výsledky zvlášť.

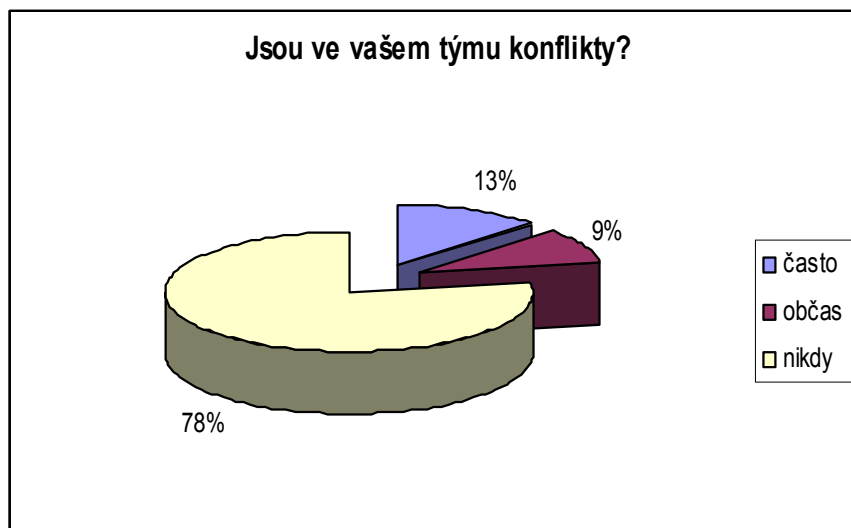


Graf č. 21: Odpovědi na otázku č. 17

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 18: JSOU VE VAŠEM TÝMU KONFLIKTY?

I tady z odpovědí vyplynulo, že pracovní skupiny jsou v podstatě dobře sešrané, a že zaměstnanci jednotlivých poboček jsou spokojeni s lidmi kolem sebe. Moc konfliktů mezi nimi nevzniká, a když už nějaký přece jen je, skupina se společně snaží tento problém vyřešit vhodným způsobem. A je jedno, jestli se problém týká samotné práce, nějaké konkrétní činnosti nebo s něčím mimo práci. Což ostatně bude patrné u další otázky, kde dostali zaměstnanci prostor se vyjádřit.



Graf č. 22: Odpovědi na otázku č. 18

(Zdroj: vlastní zpracování)

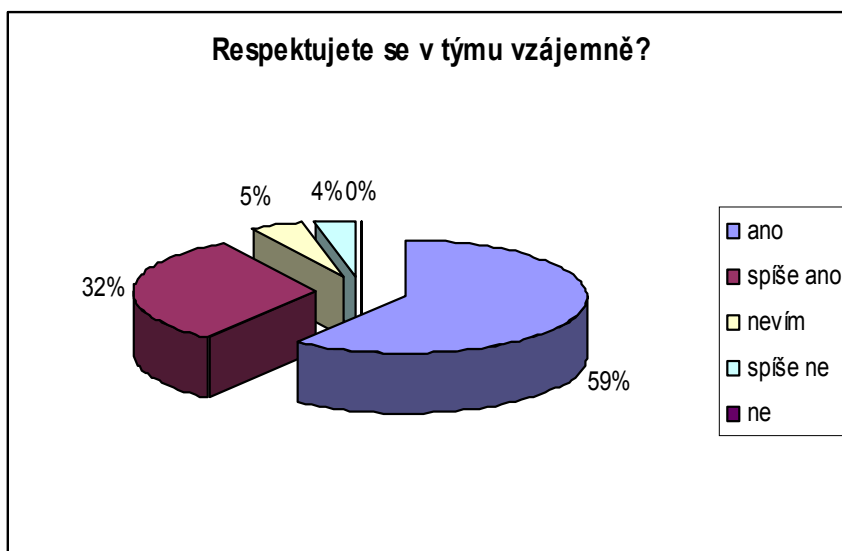
OTÁZKA Č. 19: POKUD ANO, JAKÉ NEJČASTĚJI?

Tady dostali tázaní možnost odpovědět podle sebe, bez nutnosti vybírat si z alternativ. Z celkového počtu 19 zaměstnanců, kteří v předchozí otázce připustili, že uvnitř jejich týmu vznikají konflikty, se dají výsledky zařadit do dvou významově nadřazených skupin. V prvním případě jde o problémy související s tím, že v rámci jedné skupiny se setkávají pracovníci s vyšším platem s pracovníky, kteří nejsou odměněni stejným způsobem. Podle reakcí skupiny s nižšími odměnami lze odvodit, že to považují za lehce nespravedlivé, i když pracovní náplň obou těchto skupin může být odlišná. I přesto ale respektují kolektiv a společnou pracovní morálku a nadále setrvávají v této situaci. Více o tomto tématu v návrhové části.

Druhou skupinou problémů je rozpor mezi pracovními činnostmi a způsobem jejich vykonávání. Na jedné straně jsou zaměstnanci, kteří nejsou vázáni přísným a pevně daným pracovním postupem, a kteří se podílejí na práci v týmu „více kreativně“, na straně druhé jsou zaměstnanci, kteří se těmito pracovními postupy řídit musí. Jak už jsem uvedl u předcházející otázky, tato skupina patří do těch méně závažných konfliktů a kolektiv se je snaží většinou úspěšně vyřešit společnými silami.

OTÁZKA Č. 20: RESPEKTUJETE SE V TÝMU VZÁJEMNĚ?

Výsledky této otázky opět nebylo nutné vzhledem k jejich informační hodnotě dělit podle jednotlivých poboček, a tudíž je použit společný graf pro všechny zaměstnance. Z grafu je patrné, že pracovní týmy jsou sestaveny vhodným způsobem, a že lidé v nich rádi v týmu pracují a jeho členy respektují.

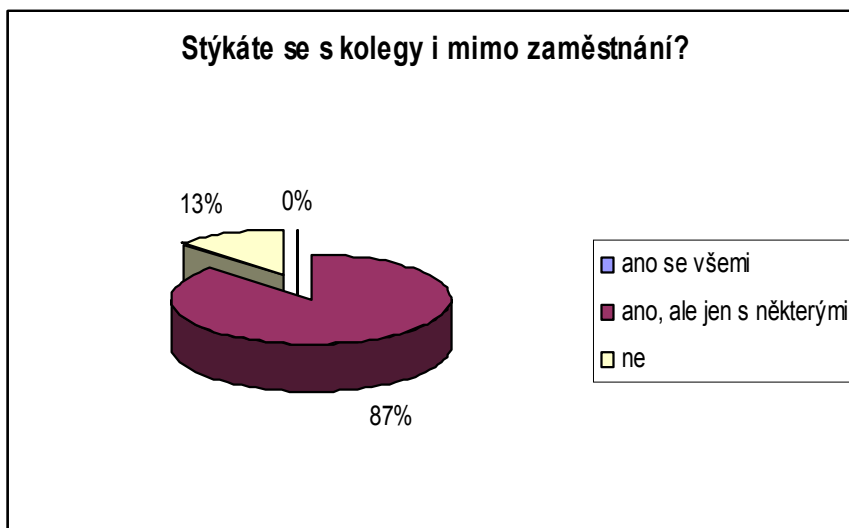


Graf č. 23: Odpovědi na otázku č. 20

(Zdroj: vlastní zpracování)

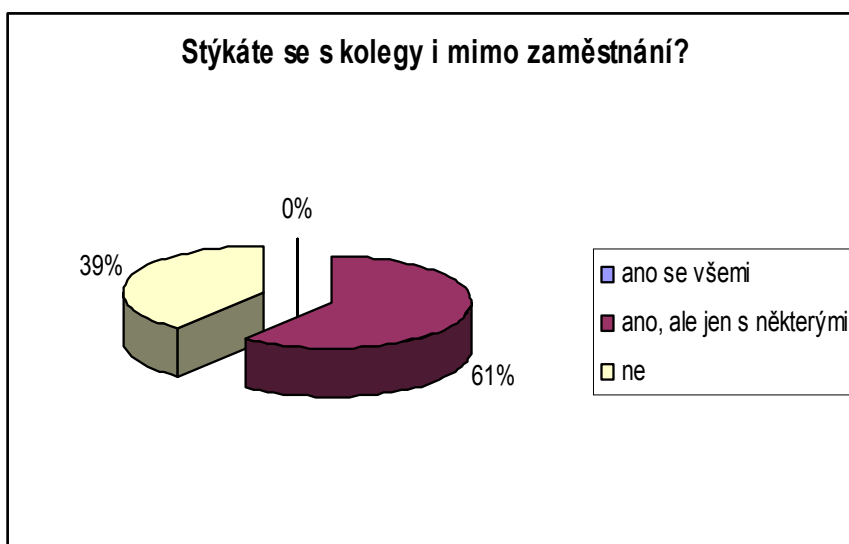
OTÁZKA Č. 21: STÝKÁTE SE S KOLEGY I MIMO ZAMĚSTNÁNÍ?

U této otázky jsem zvolil postup rozdělení výsledků, protože zde může být patrné, jestli je kolektiv udržován „uměle“, tedy pouze na pracovišti, nebo se kolektiv stmeluje i mimo pracoviště, a tudíž zcela v režii samotných zaměstnanců. Možnost „ano se všemi“, kterou jsem zvolil jako jednu z možných odpovědí, nebyla vybrána ani jedním člověkem, a blíže o tom bude zmíněno v návrhové části.



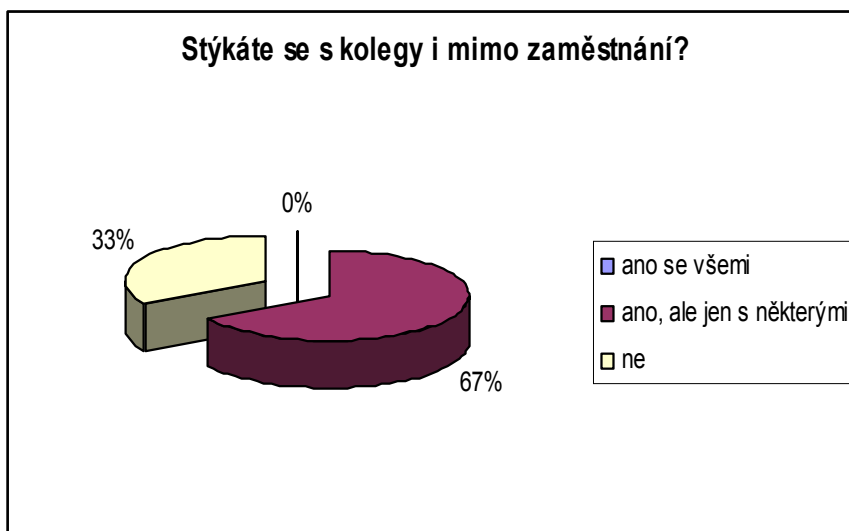
Graf č. 24: Odpovědi na otázku č. 21 (pobočka Hodonín)

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 25: Odpovědi na otázku č. 21 (pobočka Planá)

(Zdroj: vlastní zpracování)

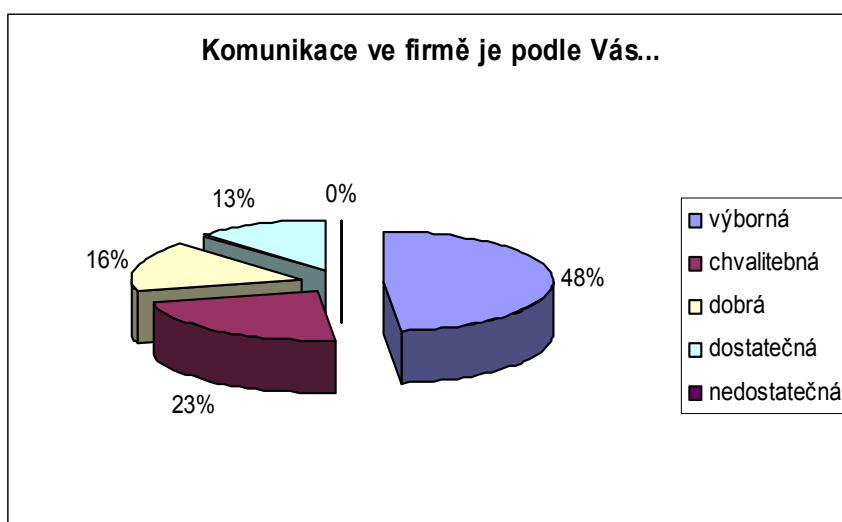


Graf č. 26: Odpovědi na otázku č. 21 (pobočka Ronov)

(Zdroj: vlastní zpracování)

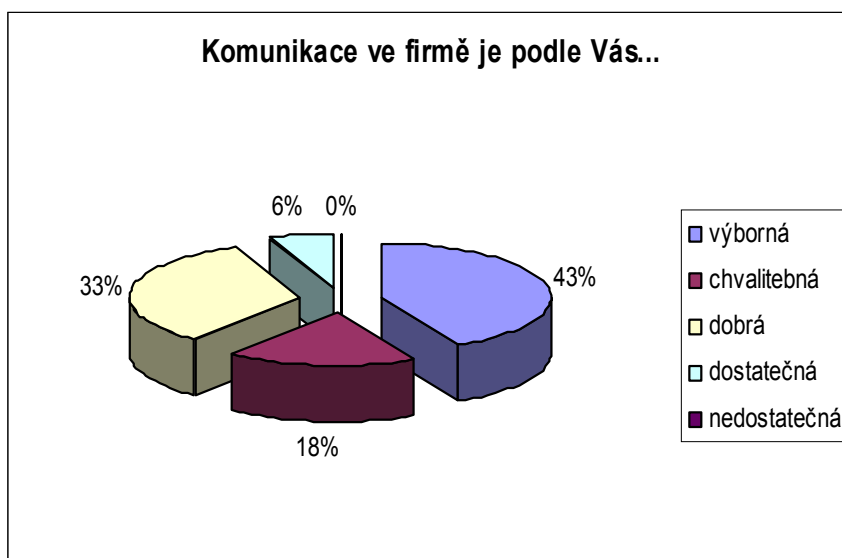
OTÁZKA Č. 22: KOMUNIKACE VE FIRMĚ JE PODLE VÁS...

Tady samozřejmě bylo vhodné rozdělit odpovědi opět podle poboček, neboť si myslím, že rozdílné kolektivy zaměstnanců, ale i vedoucích pracovníků, nutně vedou k odlišným pohledům a názorům na poměry ve firmě, kde dotazovaní pracují. A tudíž, že každý může vidět situaci kolem komunikace uvnitř pobočky jinak.



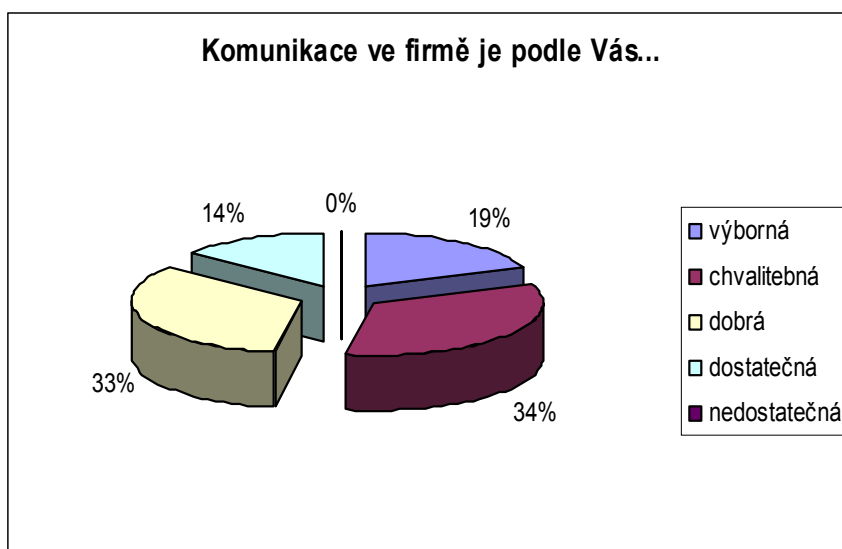
Graf č. 27: Odpovědi na otázku č. 22 (pobočka Hodonín)

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 28: Odpovědi na otázku č. 22 (pobočka Planá)

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 29: Odpovědi na otázku č. 22 (pobočka Ronov)

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 23: POKUD JE KOMUNIKACE VÝBORNÁ, ČI CHVALITEBNÁ, UVEĎTE, PROČ:

Na tuto otázku zodpovědělo v závislosti na předchozí odpovědi z celkového počtu 53 dotazovaných, kteří splnili kritéria, 50 zaměstnanců. V pobočce Hodonín nejčastěji uváděli jako důvody pro své tvrzení to, že během jejich působení ve firmě nenastal žádný problém, který by se nedal řešit rozumnou cestou. Jelikož jsou každodenní pokyny a požadavky vystaveny v papírově podobě u každého jednotlivého pracoviště a před každou směnou je ještě vedoucí výroby konzultuje s předáky všech výrobních linek a ostatními zainteresovanými pracovníky, komunikace v tomto ohledu je na vysoké úrovni. Výrazné problémy mohou podle dotazovaných nastat v momentě, kdy přijde informace o změně dodávky, ať už z pohledu množství nebo materiálu. Vedoucí výroby jako člen nejužšího vedení pobočky neustále kontroluje aktuální požadavky zákazníků společnosti a dbá na to, aby pracovníci ve výrobě přesně věděli, co v daném momentě mají dělat, a co se od nich očekává. Na stejném principu funguje i komunikace mezi vedoucími jednotlivých oddělení firmy, kteří také mezi sebou neustále konzultují důležité informace, a všechny činnosti seřizují tak, aby výroba, a následné činnosti směřující k transportu zboží k zákazníkovi, byly co nejefektivnější.

V podobném duchu se vyjadřovali i zaměstnanci pobočky v Plané nad Lužnicí, kteří také neuváděli žádné konkrétní problémy, které by někdy nastaly, a které by měly výrazný vliv na kolektiv z jakéhokoliv hlediska. Také jsou s parametry komunikace, které byly ve firmě nastaveny, spokojeni, a se svými nadřízenými nemají v této oblasti žádné problémy. Právě naopak - ti, kteří odpovídali na tuto otázku, byly se svým vedením a prostředím, které vytvořilo, spokojeni.

No a v Ronově nad Doubravou padaly podobné odpovědi, žádné konkrétní problémy, komunikace jasná, ničím neomezená, až bezproblémová, pokud tedy nenastávají nečekané komplikace.

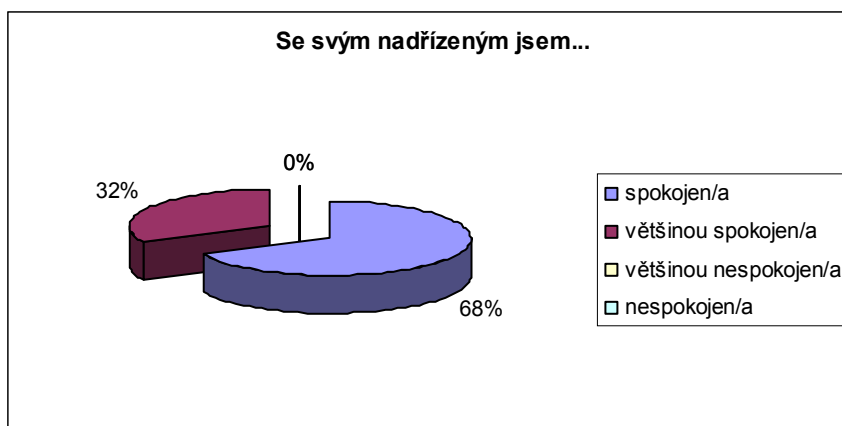
OTÁZKA Č. 24: POKUD JE KOMUNIKACE DOSTATEČNÁ ČI NEDOSTATEČNÁ, UVEĎTE, PROČ:

V tomto případě z celkového počtu 9 dotazovaných, kteří splnili kritéria pro tuto otázku, odpovědělo 8 z nich. I když je tato otázka postavena tak, aby dotazovaní mohli

konkrétně popsat, v čem vidí nedostatky komunikace uvnitř firmy, všichni odpovídali velice obecně a do tohoto průzkumu tedy nebylo možné zahrnout žádné specifické důvody. Nejčastěji padaly vysvětlení, že z předchozího zaměstnání byly zvyklí na odlišný styl pracovní komunikace, ale zároveň, že je to nejspíš otázka zvyku, a tak by v budoucnosti odpověď na tuto otázku nejspíše změnili.

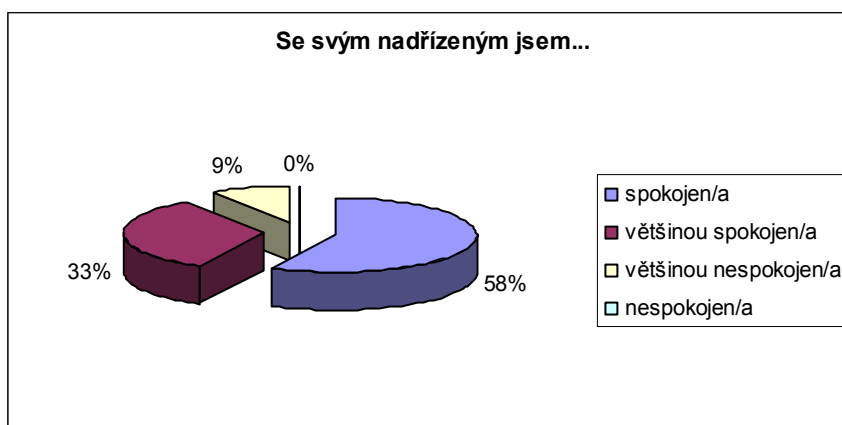
OTÁZKA Č. 25: SE SVÝM NADŘÍZENÝM JSEM...

Jelikož je jasné, že každá pobočka má jiné vedoucí pracovníky, opět jsem rozdělil výsledky na tři skupiny.



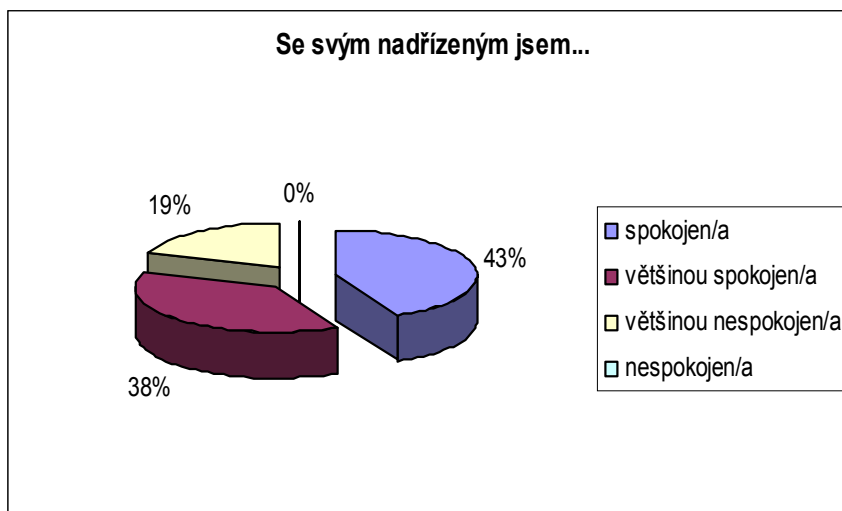
Graf č. 30: Odpovědi na otázku č. 25 (pobočka Hodonín)

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 31: Odpovědi na otázku č. 25 (pobočka Planá)

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 32: Odpovědi na otázku č. 25 (pobočka Ronov)

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 26: JESTLIŽE JSTE SPOKOJEN/A NEBO VĚTŠINOU SPOKOJEN/A, UVEĎTE, PROČ:

Celkem 78 dotazovaných odpovědělo na předchozí otázku kladně, tedy, že jsou spokojeni, resp. většinou spokojeni. Důvodu pochopitelně zaznělo několik. V první řadě bylo zmiňováno, že je tím správným člověkem na správném místě. Že své práci rozumí a dělají ji většinu času s radostí a nadšením, které se poté přenáší i na jeho podřízené. Dalším důvodem byla vzájemná důvěra, která panuje na pracovišti ve vztahu nadřízený vs podřízený. Objevily se také zmínky o čestném a férovém jednání, o aktivním přístupu k řešení problémů, a to jak v kolektivu, tak i u jednotlivců.

OTÁZKA Č. 27: JESTLIŽE JSTE VĚTŠINOU NESPOKOJEN/A NEBO NESPOKOJEN/A, UVEĎTE, PROČ:

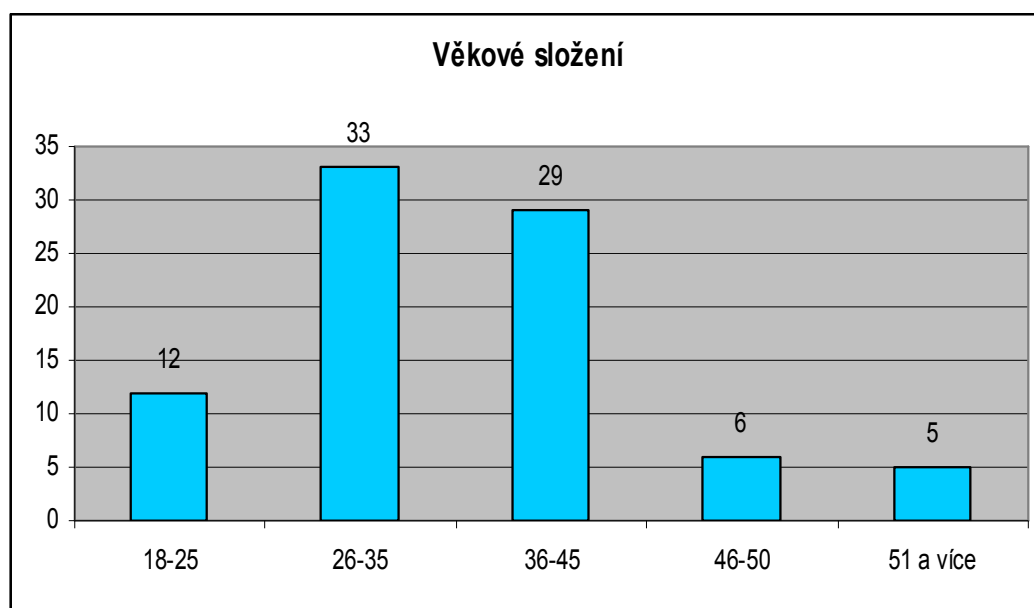
Kritéria pro možnost odpovídat na tuto otázku splnilo 7 pracovníků. Jedním z důvodů nespokojenosti byl uveden rozdílný způsob komunikace s jednotlivými výrobními pracovišti, kdy nadřízený podle názorů některých nedostatečně spolupracuje s některým ze stanovišť, ke kterému se potom aktuální informace dostávají od jiných pracovišť.

Další výhradou byla zmínka o časté náladovosti jednoho z nadřízených, která poté určovala, ať už pozitivně nebo negativně, atmosféru na celém pracovišti. Další odpovědi byly podobného stylu, jako u jedné z předchozích otázek, ve smyslu jakéhosi zvyku, resp. nezvyku na současné poměry ve firmě, ať už z hlediska komunikace nebo samotného vedení.

Poslední 2 otázky v dotazníku byly čistě statistického rázu. Cílem bylo zjistit strukturu věku a pohlaví ve společnosti IMG Bohemia, s.r.o.. Jelikož byly výsledky víceméně shodné pro všechny tři skupiny dotazovaných, zahrnul jsem je do jednoho společného grafu.

OTÁZKA Č. 28: VÁŠ VĚK...

Tady byly možnosti odpovědí rozděleny do pěti věkových skupin.

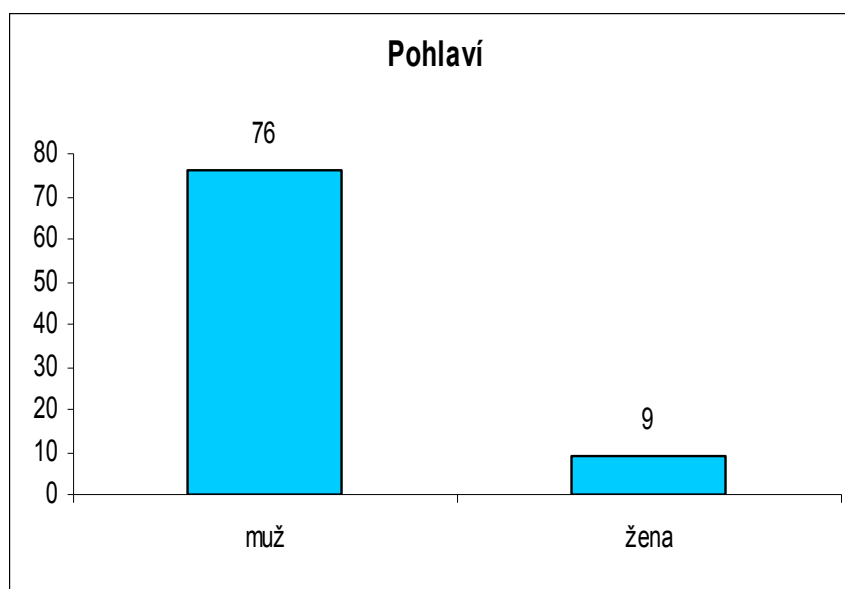


Graf č. 33: Věkové složení dotazovaných osob

(Zdroj: vlastní zpracování)

OTÁZKA Č. 29: JSEM...

Tato otázka byla položena za účelem zjištění pohlaví dotazovaných osob. Na výběr bylo samozřejmě standardní rozdělení muž x žena.



Graf č. 34: Pohlaví dotazovaných osob

(Zdroj: vlastní zpracování)

SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Z posledních dvou otázek je zřejmé, že většina zaměstnanců společnosti IMG Bohemia, s.r.o. je ve věkové skupině 26-45 let, což ukazuje na kombinaci mládí, které už se nedá považovat za nějaké nezkušené začátečníky a produktivní skupiny lidí pod 50 let.

Také je zřejmé, že drtivá většina pracovníků společnosti jsou muži. Po důkladném prozkoumání se podařilo zjistit, že ženy jsou zastoupeny pouze v úřednických funkcích v kancelářích těchto poboček.

V oblasti věnované kreativitě a inovacím se většina dotazovaných vyslovila, že firma by měla podporovat tyto oblasti, a že oni sami si myslí, že firma IMG Bohemia, s.r.o. toto skutečně dělá. Více než polovina zaměstnanců přiznala, že mimo zaměstnání se nesnaží svou kreativitu rozvíjet, a tedy, že tato složka jejich osobnosti je z velké části aktivní

pouze v zaměstnání. Z těch, kteří se o to snaží i mimo své pracoviště, většina přiznala, že to provádějí hlavně dalším vzděláváním. Dále vyplynulo, že pokud je napadne něco kreativního, rádi se o to dělí se svými kolegy, což dokazuje, že většina z nich považuje svůj kolektiv za velmi dobrý, a vztahy v něm na velice slušné úrovni. Z toho všeho, a i ze samotné otázky na závěr tohoto bloku, je zřejmé, že většina zaměstnanců má svou práci ráda.

Následovala oblast motivace. Zaměstnanci jsou si vědomi firemních cílů v pobočkách v Hodoníně a v Plané. V Ronově se ale vyskytla velká skupina dotazovaných, kteří uvedli, že cíle firmy neznají. S odměňováním své práce je spokojena drtivá většina zaměstnanců, pouze několik málo osob se vyjádřilo ve zcela negativním smyslu. Na otázku dostatečné motivace ze strany firmy bylo odpovídáno kladně a jako jeden z hlavních důvodů byla uváděna právě oblast odměn.

Poslední oblastí byl pracovní tým. 4/5 všech zaměstnanců vypověděly, že pracují raději v týmu, než samostatně. 95% z nich se také vyjádřilo, že je se svým kolektivem spokojeno. Když už mezi nimi vzniknou nějaké konflikty, obvykle se je zainteresované strany snaží vyřešit v rámci kolektivu, aby nebyla poznamenána pracovní a týmová morálka. K tomu také přispívá vzájemný respekt mezi zaměstnanci, což uvedlo 91% všech dotázaných. Většina zaměstnanců také uvedla, že s některými kolegy se stýká i mimo zaměstnání, což platilo pro všechny tři skupiny. Veskrze pozitivně se také vyjadřovali o komunikaci, která v jejich firmě funguje. Negativní odpovědi na otázku komunikace byly z velké části přisuzovány odlišným zvyklostem z předchozích zaměstnání. V závěru padla otázka na spokojenost s nadřízeným a většina dotazovaných odpovídala kladně, jenom v ronovské pobočce se ozvala skupina zaměstnanců s tím, že jejich nadřízený není vždy vzorným zástupcem vedení.

3.4.3 Pozorování

Měl jsem možnost být součástí pracovního procesu této firmy před několika lety i při zpracovávání této diplomové práce. Na základě toho bylo možné zpozorovat určité jevy,

kteřé by mohly ovlivňovat složky pracovního procesu, a tím i celkovou výkonnost podniku.

Co se týče kreativity, na tu je kladen důraz především u řídicích pracovníků společnosti, kteří mají na starost veškeré projekty, zakázky, ale samozřejmě také všechny ostatní stránky obchodního styku. Projekty teď nejsou myšleny pouze ty obchodní, ale také ty, které souvisejí s obchodní etikou, environmentem a stykem s vnějším okolím. Tito pracovníci jsou vybírání na základě spojení několika zásadních vlastností, které jsou odvíjeny přímo od pozice, které se to bezprostředně týká. Pojmy jako zodpovědnost, pečlivost, ale také zkušenosti a vědomosti jsou zde velice důležité.

U neřídicích pracovníků se samozřejmě vyžaduje jiných druh vlastností, opět v závislosti na druhu práce.

Vzájemná komunikace mezi zaměstnanci byla popsána dříve, a prostor také dostala v rámci dotazníkového šetření.

Z předchozích kapitol byl získán dostatek informací, aby bylo možné sestavit SWOT analýzu, a tedy popsat silné a slabé stránky společnosti, které je třeba nadále udržovat resp. omezovat, a ty potom položit do vztahu s příležitostmi a hrozbami, které se točí kolem společnosti ve vnějším prostředí.

Silné stránky:

- dlouhodobě jeden z nejvýznamnějších subjektů ve svém oboru
- získané zkušenosti
- kvalita výrobků
- ekologická činnost
- věrní zaměstnanci
- motivace zaměstnanců
- spokojení zákazníci

Slabé stránky:

- stereotypní práce u určitých pracovních pozic
- nemožnost kariérního růstu

- reakce na novou konkurenci

Příležitosti:

- tvorba nových pracovních pozic
- s tím spojena možnost kariérního růstu
- zavedení informačního systému uvnitř firmy

Hrozby:

- nejistá finanční budoucnost v regionu
- nástup zahraniční konkurence

4 Vlastní návrhy řešení

V této závěrečné kapitole budou jmenována možná řešení problémů, které byly zjištěny pomocí několika analytických metod ve společnosti IMG Bohemia, s.r.o.

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve třech různých pobočkách této společnosti, aby bylo možné v celkovém důsledku určit, jak jednotlivě vnímají zaměstnanci jedné společnosti poměry uvnitř svojí pobočky v odlišných regionech, s odlišnými spolupracovníky, a samozřejmě také vedoucími oddělení, včetně ředitelů jednotlivých poboček, jakožto zástupců vrcholného managementu společnosti. Účel byl splněn, tedy byly zjištěny určité rozdíly mezi pobočkami, tudíž vlastní návrhy řešení problémů budou jak z pohledu celkového, tak i z pohledu jednotlivých pracovišť, pokud byla situace odlišná.

4.1 Návrhy řešení pro pobočku Hodonín

4.1.1 Zavedení vnitřního informačního systému

Prvním významným problémem byla neexistence vnitřního informačního systému, jak už bylo uvedeno dříve. Tento problém považuji já osobně za zásadní. Komunikace uvnitř firmy sice netrpí nějakým závažným způsobem, ale nezřídka nastane situace, kdy je třeba nahlásit problém, ať už ze strany vedení směrem k podřízeným zaměstnancům nebo opačnou stranou. Tím nastává mnohdy nepříjemná situace, kdy není kam se podívat na nejnovější aktualizace projektů a zakázek. Vzniká časová prodleva mezi přenosem informací od strany jedné, ke straně druhé. I když jsou v podniku zavedeny telefonní linky, ve většině hal pracují stroje, které vyžadují neustálý dohled, a tak se stává, že zvuk telefonu není slyšet. Když už taková situace nastane, většinou dochází ke zbytečné spotřebě materiálu na již neexistující objednávku, a tím se zvyšují náklady na skladování, protože není jednoduše možné takto vynaložený materiál zlikvidovat. Jelikož závod disponuje pracovníkem v oblasti IT, nebyl by pro něho problém spravovat vedle standardních systémů souvisejících se samotnou výrobou i systém informační,

kde by se dalo „živě“ diskutovat z různých pracovišť ve stejnou dobu a včas reagovat na jakékoliv změny.

Ekonomická náročnost opatření:

Náklady s tím související by byly vynaloženy pouze na tento informační systém, protože pobočka disponuje počítači téměř u každého stroje. Tyto náklady by se samozřejmě odvíjely od typu a druhu informačního systému, a jelikož těch je nepřeborné množství, není možné bez konzultace s provozovatelem sítě určit alespoň průměrnou, když už ne přesnou cenu odpovídající zavedení tohoto systému.

4.1.2 Vytvoření funkce směnového teamleadera

Dalším problémem v hodonínské pobočce byl rozdílný pohled na odměňovací část v rámci jednoho týmu, kdy jednotliví pracovníci vyjádřili určitý nesouhlas s takto nastavenými pravidly. Jednalo se o to, že v rámci týmu, čímž je v tomto případě myšlena obsluha jednoho výrobního zařízení, byl určen jeho vedoucím (předákem) zaměstnanec na základě jmenování příslušným řídicím pracovníkem. Tato pozice sice vyžaduje větší odpovědnost, smysl pro detail, a logicky také vyšší nároky na psychickou odolnost, ale není to žádná oficiální funkce, na kterou by se vyhlašovalo výběrové řízení nebo jakýkoliv jiný druh nábory. Dokonce na její výběr nemá vliv ani každoroční hodnocení zaměstnanců. Vytvořil bych tedy funkci směnového teamleadera, který by vzešel z výběrového řízení a byl oficiálně jmenován. Tím by odpadly dohady o rozdílném způsobu platového ohodnocení.

Ekonomická náročnost opatření:

Jelikož je důležité, aby tuto funkci vykonával někdo se zkušenostmi z tamního provozu, náklady na výběrové řízení by byly zanedbatelné, a jedinou vynaloženou hodnotou by byla mzda a čas, který by si odpovědný vedoucí oddělení musel udělat.

4.2 Návrhy řešení pro pobočku Planá

Pobočka v Plané nad Lužnicí je hlavním sídlem společnosti IMG Bohemia, s.r.o., kde také pracuje ředitel celé společnosti Ing. Michal Grusz. Zde tedy padají ta nejdůležitější manažerská rozhodnutí.

4.2.1 Zavedení teambuildingových cvičení

Zde stojí za zmínku problémy spojené s udržováním kolektivu. Na rozdíl od Hodonína, kde většina zaměstnanců i žije, případně dojíždí z blízkých vesnic, je Planá nad Lužnicí svou velikostí město, které nenabízí moc prostoru pro to, aby zaměstnanci místní pobočky utužovaly svoje mimopracovní vztahy. Většina z nich se s kolegy setkává pouze v práci a kolektiv, i když je podle jejich tvrzení dobrý, by mohl být mnohem sebranější. Řešením by bylo pořádání pravidelných týmových výjezdů, v období, která by byla k tomuto účelu určena. Okolí města nabízí celou řadu vhodných míst pro různé druhy teambuildingu. Ať už by to byly turistické výlety nebo cyklovýlety po nedalekém Turoveckém lese, či vodácké výlety po řece Lužnici. Pokládám to za jednu z dobrých možností, jak oživit každodenní stereotyp v zaměstnání, který bohužel, vzhledem k druhu vykonávané práce, funguje ve všech pobočkách.

Ekonomická náročnost opatření:

Náklady by samozřejmě opět záležely na mnoha faktorech. Na druhu výletu, způsobu dopravy, počtu zúčastněných a době trvání.

4.2.2 Zavedení stravenkového systému

Další z možností jak motivovat zaměstnance by bylo zavedení „stravenkového“ systému, který není součástí systému benefitů v této společnosti. Jelikož pobočka v Plané nedisponuje vlastním stravovacím zařízením, většina pracovníků využívá

vlastních domácích zásob, a systém stravenek by určitě zvýšil jejich morálku a pocit, že o ně společnost tímto způsobem pečuje.

Ekonomická náročnost opatření:

Náklady by v tomto případě vznikly, ale zaměstnavatel sám by rozhodl, jestli stravenky budou součástí každoročního hodnocení zaměstnanců, a s tím spojených odměn, nebo nezávislou složkou jejich měsíční mzdy.

4.3 Návrhy řešení pro pobočku Ronov nad Doubravou

V této pobočce byl díky dotazníkovému šetření objeven jeden problém spojený s komunikací mezi řadovými zaměstnanci a jedním z odpovědných vedoucích. Několik z nich si stěžovalo na jeho častou náládovost a neochotu spolupracovat se všemi pracovními stanovišti stejným způsobem. Nevím, jestli je z mého pozice vhodné řešit personální stránku firmy, k tomu jsou určeni jiní lidé. Za pozornost by ale stálo zjistit, jestli tento stav výrazně narušuje klima v celém kolektivu, jestli je to v rovině osobní, nebo povahou dotyčného vedoucího. Jelikož byl dotazník anonymní, a situace byla v době tohoto průzkumu stále aktuální, není z mé strany možné určit dopad této situace na celkový chod uvnitř firmy.

Jinak by se dalo říci, že návrhy pro tuto pobočku se značně shodují s návrhy v předchozí kapitole. Ronov nad Doubravou je opět svou velikostí značně omezen z pohledu setkávání se kolegů i mimo pracoviště. Řešením by tedy opět bylo pořádání týmových výletů za účelem utužení vztahů a morálky, a je dost možné, že by se začala řešit i situace výše popsaná. I systém stravenek, jako součást benefitů, by pomohl zaměstnancům v udržování pozitivního vztahu ke společnosti a ke vnímání její péče o ně.

Závěr

V první části byly definovány základní pojmy potřebné pro další průběh zpracování této diplomové práce. Byly uvedeny pojmy jako kreativita neboli tvořivost, inovace, organizační kultura, a to vše v rámci jednotlivce i pracovního týmu.

Analytická část se zaměřila na představení společnosti IMG Bohemia, s.r.o.. Důraz byl kladen především na jednotlivé prvky její organizační kultury. V závěru analytické části byly uvedeny výsledky některých analytických metod, pomocí kterých jsem získal relevantní data pro zpracování návrhové části diplomové práce.

První metodou bylo dotazníkové šetření, které bylo provedeno ve všech třech pobočkách společnosti IMG Bohemia, s.r.o., a to konkrétně v Hodoníně, v Plané nad Lužnicí, kde je hlavní sídlo společnosti, a v Ronově nad Doubravou. V Hodoníně probíhala spolupráce při šetření papírovou formou, tedy osobně, ve zbylých dvou pobočkách byla řešena elektronicky, pomocí emailu.

Dotazník byl rozdělen do tří tematických bloků. První se věnoval kreativě a inovaci a jeho úkolem bylo zjistit, do jaké míry společnost kreativní a inovativní myšlení u svých zaměstnanců podporuje. Tato část měla 10 otázek.

Druhý blok se věnoval motivaci zaměstnanců a jeho úkolem bylo zjistit, jestli a jakým způsobem společnost motivuje svoje zaměstnance. Tato část měla 5 otázek.

Třetí část dotazníku byla věnována pracovnímu týmu a jejím úkolem bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s kolektivem, který je obklopuje, a každodenně s ním v zaměstnání přicházejí do kontaktu. Tato část měla 12 otázek.

Poslední 2 otázky byly statistického charakteru a ptaly se na věk a pohlaví respondenta.

Do dotazníku se zapojilo celkem 85 osob z celkového počtu 180 zaměstnanců celé společnosti.

Na základě kapitol 2 a 3, tedy teoretických východisek a analýzy společnosti, jsem byl poté schopen vytvořit vlastní návrhy řešení, které jsou součástí kapitoly 4.

Na začátku byly vytyčeny 3 hlavní cíle této diplomové práce. Všechny tři se podařilo splnit.

Seznam použité literatury

- 1) ADAIR, J., 2004. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86581-04-4.
- 2) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 3) BUSINESSINFO: *Národní inovační strategie*, [online]. BusinessInfo, 2011 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/narodni-inovacni-strategie-cast-i-3329.html#!&chapter=2>
- 4) CZSO: *Příručka pro rozvojová partnerství*, [online]. CZSO, 2006 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/cz/cisla/0/02/020301/020301.htm>
- 5) FRANKOVÁ, E., 2011., *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3317-3.
- 6) HLAVSA, J., 1985. *Psychologické základy teorie tvorby*. Praha: Academia.
- 7) IMG BOHEMIA: *O společnosti*, [online]. 2013 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: <http://www.img-management.cz/>
- 8) JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0853-8.
- 9) KIERNAN, M., 1998. *Inovuj nebo nepřezijíš! Zásady strategického řízení pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-56-5.
- 10) KLOUDOVÁ, J a kol., 2010. *Kreativní ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3608-2.
- 11) KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J., 1999. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM. ISBN 80-214-1552-5
- 12) KÖNIGOVÁ, M., 2007. *Tvořivost. Techniky a cvičení*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1652-7.
- 13) LOKŠOVÁ, I., LOKŠA, J., 2003. *Tvořivé vyučování: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0374-2.
- 14) LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., 2004. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.

- 15) MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada. ISBN978-80-247-2016-6.
- 16) OBCHODNÍ REJSTŘÍK firem: *Aktuální výpis IMG Bohemia, s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/49824732/img-bohemia-sro/>
- 17) PITTNER, M., ŠVEJDA, P., 2004. *Řízení inovací v podniku*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR. ISBN 80-9031-532-1
- 18) POKORNÝ, J., 2004. *Myslet kreativně*. Brno: CERM. ISBN 80-7079-551-4.
- 19) STERNBERG, R. J., 2002. *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-376-5.
- 20) ŽÁK, P., 2004. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0457-5.

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Otázky dotazníkového šetření

Příloha č. 1 – Otázky dotazníkového šetření

- 1) **Myslíte si, že by měla být společnost inovativní?** (zakroužkujte)
souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím
- 2) **Myslíte, že Vaše společnost podporuje kreativitu a inovace?**
souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím
- 3) **Pomáhá pracovní prostředí kolem Vás podporovat kreativitu a inovace?**
souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím
- 4) **Snažíte se o rozvoj a podporu Vaší kreativity i mimo zaměstnání?**
ano, ne
- 5) **Jestli ano, jakým způsobem?**
vzděláváním, čtením, tvůrčím psaním, jiným způsobem, uveďte jakým
- 6) **Máte často dobré a využitelné nápady?**
ano, občas, málokdy, vůbec
- 7) **Dělíte se rádi o tyto nápady s kolegy?**
ano, ano, ale ne s každým, většinou ne, nikdy
- 8) **Při jaké příležitosti Vás tyto nápady napadají?**
při práci, při odpočinku, při sportu, při jiné činnosti, uveďte jaké
- 9) **Vlastní intuici používám**
vždy, jen při vhodných příležitostech, neřídím se vlastní intuicí
- 10) **Máte rádi svou práci?**
souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím

- 11) **Jste obeznámen/a s cíli společnosti?**
souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím
- 12) **Myslíte si, že je Vaše práce adekvátně odměněna?**
souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím
- 13) **Motivuje Vás firma dostatečně?**
ano, spíše ano, nevím, spíše ne, ne
- 14) **Jestliže ano, jakým způsobem?** (volná otázka)
- 15) **Jestliže ne, co konkrétně Vám vadí?** (volná otázka)

16) **Nejraději pracuji**

sám, v týmu

17) **Jste spokojen/a s pracovním týmem, který Vás obklopuje?**

ano, spíše ano, spíše ne, ne

18) **Jsou ve Vašem týmu konflikty?**

často, občas, nikdy

19) **Pokud ano, jaké nejčastěji?** (volná otázka)

20) **Respektujete se v týmu vzájemně?**

ano, spíše ano, nevím, spíše ne, ne

21) **Stýkáte se s kolegy i mimo zaměstnání?**

ano, se všemi, ano, ale jen s některými, ne

22) **Komunikace ve firmě je podle Vás:**

výborná, chvalitebná, dobrá, dostatečná, nedostatečná

23) **Pokud je komunikace výborná či chvalitebná, uveďte, proč:** (volná otázka)

24) **Pokud je komunikace dostatečná či nedostatečná, uveďte proč:** (volná otázka)

25) **Se svým nadřízeným jsem:**

spokojen/a, většinou spokojen/a, většinou nespokojen/a, nespokojen/a

26) **Jestliže jste spokojen/a nebo většinou spokojen/a, uveďte, proč:** (volná otázka)

27) **Jestliže jste většinou nespokojen/a nebo nespokojen/a, uveďte, proč:** (volná otázka)

28) **Jaký je Váš věk?**

18-25, 26-35, 36-45, 46-50, 51 a více

29) **Jsem ..**

muž, žena