



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Motivace a stimulace k inovacím a kreativitě

Motivation and stimulation to innovation and creativity

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Lenka Emrová

SLAVÍČEK

JOSEF

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Slaviček</u>	Jméno:	<u>Josef</u>	Osobní číslo:	<u>437911</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Motivace a stimulační k inovacím a kreativitě

Název bakalářské práce anglicky:  
Motivation and stimulation to innovation and creativity

Pokyny pro vypracování:  
Cíl: Cílem práce je zhodnocení, co motivuje zaměstnance v daném podniku ke kreativitě a inovacím a co je naopak demotivuje.  
Přínos: Návrh zlepšení procesů motivace a stimulační ke kreativitě zaměstnanců v konkrétním podniku.  
Stručná osnova: 1. Teoretická část s popisem motivace a stimulační ke kreativitě, 2. Praktická část práce s šetřením v konkrétním podniku vedoucí k analýze situace, 3. Vyhodnocení a návrh zlepšení konkrétního procesu v podniku.

Seznam doporučené literatury:  
FRANKOVÁ, Emille. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.  
BLATNÝ, Marek. Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada).  
MADSEN, K. B. Teorie motivace: srovnávací studie moderních teorií motivace. Praha: Academia, 1972.  
DACEY, John S. Kreativita. Praha: Grada, 2000. ISBN 8071699039.


Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
PhDr. Lenka Emrová - MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termin odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017  
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

Lenka Emrová \_\_\_\_\_ J. Slaviček \_\_\_\_\_ J. Slaviček  
Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>12-04-2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

SLAVÍČEK, Josef. *Motivace a stimulace k inovacím a kreativitě*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Lence Emrové za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování této bakalářské práce.

# **Abstrakt**

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení, co motivuje zaměstnance v daném podniku ke kreativitě a inovacím a co je naopak demotivuje. První část práce uvádí do problematiky motivace, kreativity a inovací a uvádí vztahy mezi těmito jevy. Praktická část práce je věnována identifikaci motivačních faktorů v dané společnosti provedením dotazníkového šetření. Na základě zjištěných poznatků jsou navržena opatření, která přispějí ke zvýšení motivace pracovníků ke kreativitě, tvorbě inovací, a tak umožní podniku zaujmout lepší postavení v hospodářské soutěži.

## **Klíčová slova**

motivace, pracovní motivace, stimulace, kreativita, tvořivý proces, bariéry tvořivosti, inovace, inovační proces

# **Abstract**

The aim of this Bachelor thesis is to evaluate what motivates employees to be creative and innovative and what causes the opposite reaction. The first part introduces into the topic of motivation, creativity and innovation and shows the relationships between them. The practical part is devoted to identifying the motivating factors in the company through the survey. Based on results of the research were suggested measures which will help to increase staff motivation to creativity, to innovation and will enable the company to take a better competitive position on market.

## **Key words**

motivation, work motivation, stimulation, creativity, creative process, barriers to creativity, innovation, innovative process



# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Motivace .....</b>	<b>7</b>
1.1 Teorie motivace.....	8
1.2 Motivace pracovního jednání.....	10
1.3 Styl řízení.....	14
<b>2 Kreativita.....</b>	<b>16</b>
2.1 Faktory ovlivňující kreativitu .....	17
2.2 Motivace ke kreativitě.....	20
2.3 Udržení si kreativních zaměstnanců.....	22
<b>3 Inovace .....</b>	<b>23</b>
3.1 Zdroje inovačních příležitostí.....	25
3.2 Inovační proces a fáze.....	26
3.3 Kreativita a inovace.....	27
<b>4 Analýza motivace ke kreativitě v konkrétním podniku .....</b>	<b>29</b>
4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky .....	29
4.2 Metoda sběru dat.....	30
4.3 Interpretace dat.....	31
4.3.1 Vyhodnocení výzkumných otázek .....	39
4.4 Návrh zlepšení procesu motivování ke kreativitě.....	41
<b>Závěr .....</b>	<b>43</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>45</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>48</b>

# Úvod

Hlavním tématem bakalářské práce je motivace pracovníků ke kreativitě a inovacím. Toto téma jsem si zvolil z důvodu mého osobního zájmu o kreativitu a inovace, který se u mě již dříve projevil na umělecké škole a dále v roli designéra mobilních aplikací. Podle Roffe (1999) jsou v současné době podniky nuceny neustále bojovat o svoji konkurenční pozici na dynamicky se vyvíjejících konkurenčních trzích. Aby podniky dosáhly konkurenční výhody, mohou se zaměřit na zlepšení kvality, snížení nákladů, zvýšení produktivity a na inovování. Nejvíce udržitelnou konkurenční výhodou podniku je schopnost produkovat nové a učit se novému. Kreativita a inovace se pro úspěch organizace stává rozhodující. Podle Amabile (1998) se kreativita skládá z motivace, odbornosti, a dovednosti kreativního uvažování. Motivace určuje, jestli bude kreativní proces pracovníka vůbec nastartován a zda bude pokračovat.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení, co motivuje zaměstnance v daném podniku ke kreativitě a inovacím a co je naopak demotivuje. První část práce uvádí do problematiky, definuje pojem motivace, shrnuje nejvýznamnější teorie, které vztahují k výkonu zaměstnance a dále se věnuje motivaci pracovního jednání a vlivu stylu řízení na motivaci ke kreativitě pracovníků. Další část práce je věnována tématu kreativity, a stručně uvádí historický základ a nejznámější teorie. Dále tato kapitola uvádí rysy tvořivé osobnosti a kategorie, kde se nejčastěji odráží motivace ke kreativitě a také způsoby udržení si kreativních zaměstnanců v podniku. V neposlední řadě zde uvádím, jaké bariéry tvořivosti mohou negativně ovlivnit tvůrčí proces, a tak ohrozit zpracování daného úkolu a zprostředkovaně i úspěšnost celé organizace. Následující pasáž je věnována dnes tolik důležitému tématu inovací, uvádí jednotlivé typy inovací a shrnuje jednotlivé zdroje inovačních příležitostí a rozebírá inovační proces a jeho fáze. Závěr teoretické části pojednává o vztahu kreativity a inovací a uvádí jejich důležitost v hospodářské soutěži.

Praktická část práce je věnována identifikaci motivačních faktorů v dané společnosti provedením dotazníkového šetření. Od cíle této práce byly definovány výzkumné otázky týkající se samotné práce pracovníků, jejich postojů ke strategii a cílů organizace, funkce týmu, stylu řízení a komunikace. Na základě zjištěných poznatků navrhneme opatření, která přispějí ke zvýšení motivace pracovníků ke kreativitě, tvorbě inovací, a tak umožní podniku zaujmout lepší postavení v hospodářské soutěži.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Motivace

*„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (t. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v dané, směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.“ (Bedrnová a Nový, 2007, s. 362)*

*„Motivace je jednou ze složek psychické regulace činnosti: zajišťuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosažení určitých cílů, tj. podněcuje k chování, které udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu.“ (Nako-nečný, 1996, s. 8)*

Podle Bedrnové a Nového (2007) potom motiv představuje určitou vnitřní pohnutku, důvod určitého chování člověka a dává tomuto chování, nebo činnosti smysl. Cílem každého motivu, je uspokojení potřeby čili dosažení psychického stavu nasycení. Motiv na člověka působí tak dlouho, dokud není dosaženo cíle konkrétního motivu. Motivace výrazně ovlivňuje lidské chování. Není však jedinou determinantou. Chování člověka je také ovlivňováno jeho poznávacími procesy, které zpracovávají situaci kolem něj, a také jeho specifickými prožitky. Jednotlivé motivy můžou mít různou sílu i směr a navzájem se ovlivňují. Platí, že motivy orientované stejným směrem se navzájem posilují, a tak podporují danou činnost, naopak motivy protichůdné celkovou motivaci utlumují, případně až znemožňují.



## 1.1 Teorie motivace

*„Seznámení se s různými přístupy k otázkám motivace napomáhá nejen k zasvěcenějšímu pochopení problematiky, ale především vytvoření žádoucích vnitřních osobnostních předpokladů budoucích manažerů schopných v roli lídrů a koučů efektivně ovlivňovat motivaci lidského chování, včetně stimulace pracovního jednání“ (Bedrnová a Nový, 2007, s. 379).*

Z motivačních teorií, které stručně uvádějí autoři Bedrnová a Nový (2007), v jejich práci Psychologie a sociologie řízení jsem vybral právě ty, které se vztahují k motivaci ke kreativitě.

### **Aktivační teorie**

Jak uvádí Balcar (1983), tento model se používá k výkladu jednání, které je vedeno očekáváním úspěchu či snahou vyhnout se neúspěchu. Model vyhovuje především motivům emociálním a sociálním, jako je například strach, sdružování, výkonnost a touha po moci, které se na pracovišti zcela jistě vyskytují, a tak ovlivňují fungování tvůrčího týmu. Za základní motivační činitel je považován podnět, nebo pobídka přicházející zvenčí. Tento silový podnět jedince aktivuje a zaměřuje jeho počínání.

### **Kognitivní modely motivace**

*„Průběh i výsledky poznávacích procesů logicky spoluurčují mimo jiné také možnosti uplatnění člověka, jeho zájmy, cíle, které si klade apod.“ (Bedrnová a Nový, 2007, s. 381)*

A podle Frankové (2004) právě zájmy a cíle pracovníka se manažeři, zastávající kreativní styl řízení, snaží sladit se zájmy organizace, a tak zvyšovat motivaci ke kreativitě pracovníků.

Základním východiskem kognitivních (poznávacích) modelů motivace je skutečnost, že procesy poznávání mají motivační účinky (Růžička, Drázková, 1992). Poznávání se tedy podílí na vzniku a povaze motivačních procesů jedince. Teorie psychologa L. Festingera (1957) stojí na skutečnosti, že člověk během svého života vnímá, poznává a hodnotí svět kolem sebe, a i sebe sama. Jednotlivé vjemy, poznatky a soudy se můžou dostat do vzájemného rozporu. To vyvolává u člověka nepříjemný pocit potřeby a touhu tuto potřebu překonat uvedením jednotlivých elementů do rovnováhy.

### **Humanistické modely**

Podle Bedrnové a Nového (2007) nám porozumění fungování lidské motivace dává dobré východisko pro její ovlivňování žádoucím směrem. Nejvýznamnějším zastupitelem psychologů s humanistickým zaměřením je Abraham Maslow. Dacey a Lennon (2000) uvádí, že podle Maslowa jsou seberealizovaní lidé nezávislí a schopni samostatně řídit svůj život. Vlivem toho, že je nerozptylují nesplněné základní potřeby,

mohou se soustředit na získání blahobytu a zdraví. Proces seberealizace je tedy úzce propojen s kreativitou. Na Maslowovu teorii dále navázal Carl Rogers, který se zabýval zkoumáním tvůrčích jedinců, aby našel společné činitele pro tento typ lidí typické (dále rozvedeno v kapitole 3.2.2 Historický základ a teorie kreativity).

Podle Maslowa má v sobě každý člověk dva druhy sil. První vyházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět. Druhá skupina sil táhne jedince dopředu k osobnímu rozvoji a růstu. Teorii potřeb považuje Maslow za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje.

V Maslowově teorii je důležitá skutečnost, že ne každý jedinec ve svém životě může dosáhnout na nejvyšší úroveň pyramidy seberealizace, která je tak spojena s kreativitou.



Obrázek 1 Hierarchie potřeb (Maslow, 1970)

*„Za základní potřeby pokládá Maslow potřeby fyziologické, a jak uvádí, patří k nim pravděpodobně i potřeba bezpečí. Teprve později v ontogenezi vznikají potřeby vývojově vyšší, v nich se upevňuje zejména vazba jedince na sociální podmínky jeho existence (potřeby styku, náležitosti a další). Vývojově nejvyšší jsou potřeby růstu, které tvoří komplex organizovaný kolem potřeby seberealizace.“ (Nakonečný, 1996, s. 146)*

*„Naše zaměření k uspokojování potřeb vyšší úrovně po uspokojení potřeb úrovně nižší je obecně platné. Přesto však lze pozorovat, že jakmile již bylo jednou dosaženo těchto úrovní vyšších, mohou se stát autonomními, dále nezávislými na uspokojení potřeb nižších“ (Maslow, 1954, cit dle Madsen, 1979)*

## 1.2 Motivace pracovního jednání

### Motivace a výkon

Podle Bedrnové a Nového (2007) pouhá pracovníkova motivace, jako samostatný činitel, k vytvoření kreativního díla nebo úspěšné inovace nestačí. Poměrně hodně autorů tedy uvádí vztah: „*Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinantů výkonosti člověka. Tento jev můžeme vyjádřit:*

$$V = f(M \cdot S)$$

Kde

$V$  = úroveň výkonu

$M$  = úroveň motivace

$S$  = úroveň schopností“

(Bedrnová a Nový, 2007, s. 374).

Podle Nakonečného (1992) tento jednoduchý vztah motivace a výkonosti však v plné míře neplatí. Příliš nízká motivace opravdu zapříčiňuje, že výsledek tvůrčí činnosti nespĺňuje očekávání. Nadměrná motivace však také oslabuje skutečnou výkonost jedince. Podle Bedrnové a Nového (2007) tento jev způsobuje stres vyvolaný přílišným psychickým zatížením, který oslabuje jinak slibné předpoklady na úspěch jedince.

Vztah motivace a výkonosti tedy vyjadřuje Yerkesův-Donsonův zákon znázorněný „obrácenou U křivkou“. S rostoucí motivací se výkonost člověka zvyšuje, ale pouze do určité úrovně závislé na náročnosti úkolu. Od této úrovně s rostoucí motivací výkonost jedince opět klesá, jak uvádí Bedrnová a Nový (2007).

V praxi to tedy znamená, že ideální motivace ke kreativitě jedince se nachází na pomyslném vrcholu „obrácené U křivky“ a manažeři by se tak měli snažit, aby kreativní pracovníci byli optimálně motivovaní.

### Výkonová motivace

Po seznámení s optimální výší motivace ve vztahu k výkonu, je třeba rozlišit, jakou potřebou je tato motivace vyvolaná.

Podle Bedrnové a Nového (2007) výkonová motivace souvisí s dvěma lidskými potřebami, a to potřebě dosahovat úspěchu a potřebě vyhnout se neúspěchu. Síla výkonové motivace jedince je pak dána poměrem obou těchto tendencí:

*„potřeba dosahovat úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu*

*V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince.“ (s. 374)*

Úroveň výkonové motivace ovlivňovat lze, a to žádoucím směrem. Můžeme toho dosáhnout například pozitivním hodnocením, nebo pochvalou.

### **Motivace pracovního jednání**

Objasnili jsme si úlohu motivace v obecném vztahu k výkonu i jaké potřeby ji vyvolávají. Nyní je třeba uvést motivaci do vztahu s výkonem konkrétní pracovní činnosti, jako je například tvůrčí činnost jedince.

*„Motivací k práci rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, tedy vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. O motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom z vnitřních, osobnostních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu organizace.“ (Bedrnová a Nový, 2007, s. 383)*

Nakonečný (1992) rozlišuje 2 typy motivů k práci:

**Motivaci intrinsickou** – tedy motivy, které souvisí s prací samotnou, jako například potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci a potřeba smyslu života a seberealizace.

**Motivaci extrinsickou** – což jsou motivy, které se netýkají vlastní práce, ale například potřeby peněz, jistoty, potřeby potvrzení vlastní důležitosti, potřeby sociálních kontaktů, sounáležitosti či partnerského vztahu.

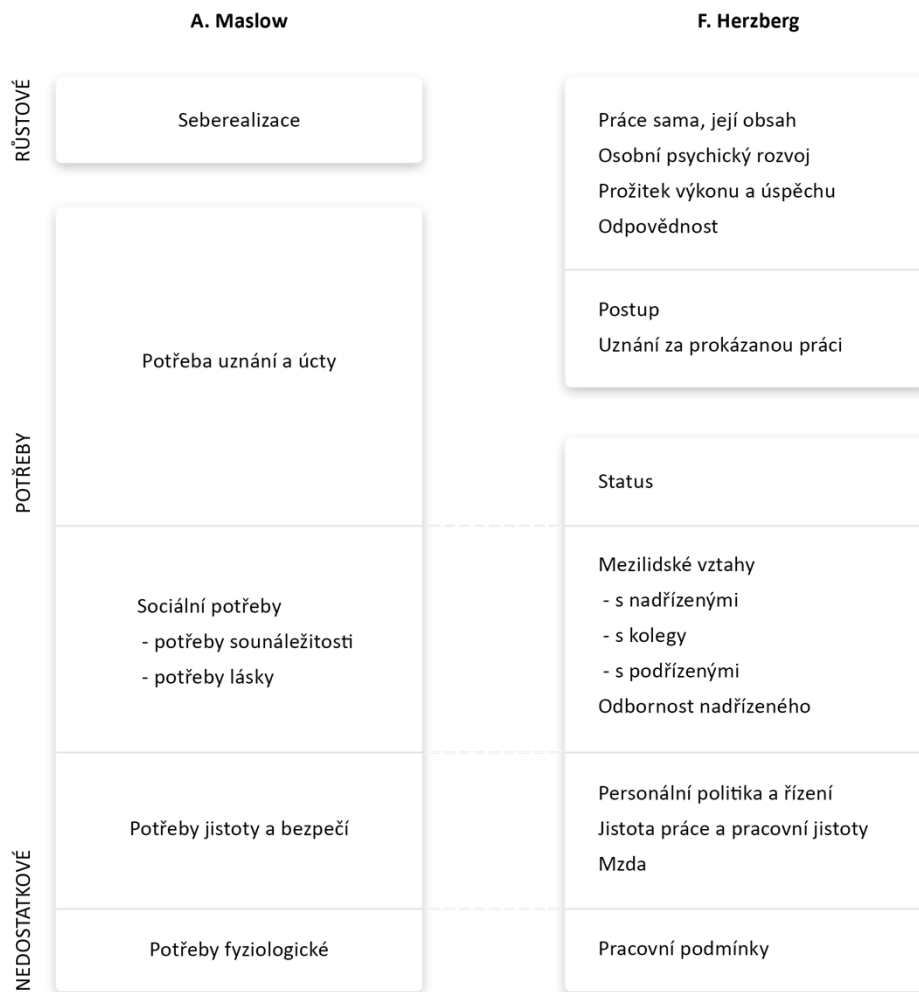
Manažeři by měli svoji pozornost průběžně věnovat právě pracovní motivaci svých kreativních zaměstnanců i těm na ostatních pracovních pozicích, jak uvádějí Bedrnová a Nový (2007).

### **Teorie motivace pracovního jednání**

Pro pochopení motivace pracovního jednání stručně uvedu 3 nejznámější teorie, které uvedu do kontextu s motivací ke kreativitě.

#### **Dvufaktorová teorie motivace pracovního jednání**

Herzberg a jeho tým (1971) zjistili, že na pracovní motivaci mají vliv dvě skupiny odlišných faktorů. První skupina jsou faktory vnější, hygienické. Pokud jsou příznivé, vede to pouze k tomu, že pracovníci nepociťují pracovní nespokojenost. Pokud faktory působí nepříznivě, vyvolávají pracovní nespokojenost a zároveň negativně působí na motivaci k pracovnímu výkonu, a tedy i ke kreativitě.



Obrázek 2 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa (Steinmann, Schreyogg, 1991)

Druhou skupinou jsou faktory vnitřní, tedy motivátory. Působí-li motivátory negativně, pracovníci nejsou spokojeni a nejsou motivováni k požadovanému výkonu. V opačném případě se dostavuje pozitivní pracovní motivace a spokojenost.

Podle Herzberga (1971) se motivační potenciál nachází právě v obsahu práce samotné. Manažeři by měli tedy kreativním zaměstnancům přidělovat úkoly, se kterými se mohou snadno ztotožnit.

Tento obrázek uvádí do souvislosti tuto Herzbergovu teorii s dříve popsanou Maslowovou teorií potřeb.

Kritikou Herzbergovy teorie však byl fakt, že příliš nezohledňuje odlišnosti v motivační struktuře jednotlivých pracovníků, jak uvádějí Bedrnová a Nový (2007).

## **Teorie kompetence**

Jak uvádějí Bedrnová a Nový (2007), podle této teorie by měli manažeři kreativní jedince pověřovat úkoly lehce převyšujícími jejich dříve prokázané schopnosti. Pokud se navíc zaměření úkolu shoduje se zaměřením pracovníka, dá se očekávat žádoucí motivace.

Autor teorie kompetence L. A. White (1959) chápe motiv kompetence „jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat zase dohromady.“

Podle Bedrnové a Nového (2007) se v pracovním životě člověka potřeba kompetence projevuje jako potřeba získání uznání a respektu svou profesní způsobilostí. Od potřeby vysokého výkonu se liší tím, že se neprojevuje neustále, ale pouze v přiměřeně náročných situacích.

## **Teorie X a Y**

S tím souvisí Typ Y z teorie humanistického psychologa D. McGregora, která vychází z dvou protikladných představ o člověku a z těchto představ vycházejících přístupů:

*„Typ X – vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci a je nezbytné jej k práci nutit a jeho pracovní výkony finančně odměňovat.*

*Typ Y – Naopak předpokládá, že výdej fyzické i duševní energie v práci je pro člověka něčím stejně přirozeným jako hra, nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější, než například finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě.“ (Bedrnová a Nový, 2007, s. 389)*

V současné době se v pracovním prostředí pohybuje mnohem více pracovníků typu Y a to je důsledkem nutnosti vývoje stylu řízení, jak uvádí Bedrnová a Nový (2007). Dříve než rozeberu vývoj stylů řízení, je nutné se seznámit s významem pojmu stimul.

## **Stimul**

Je důležité rozlišovat pojmy „Motivace, motiv“ a „Stimulace, stimul“. Stimulací rozumíme aktivní vnější působení na psychiku člověka. Toto vnější působení u člověka vyvolává změny v jeho chování zapříčiněné změnami v psychických procesech, jak uvádějí Bedrnová a Nový (2007). Podle Plamínka (2010) je naopak u motivace chování člověka ovlivňováno vlivem vnitřních pohnutek, tedy motivů. Vykonávaná práce motivovaného člověka může probíhat bez vnějších podnětů a člověka baví.

*„Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. ... Tvořivost pracovníků je největším bohatstvím organizace. Je to síla, která posunuje vývoj kupředu.“ (Bedrnová a Nový, 2007, s. 407)*

Podle Bedrnové a Nového (2007) organizace musí aktivně podporovat kreativní atmosféru hledáním způsobů vyřešení daných situací, ale i postupných kroků, nápadů a námětů na vyřešení situace. Tyto náměty, dokonce i neúspěšné pokusy musí mít pozitivní odezvu, aby se vytvořila tvůrčí atmosféra v organizaci. Je tedy třeba eliminovat strach z neúspěchu a bariéry vlastní cenzury (konkrétně rozebrané v kapitole 3.2.6.) a naopak podporovat přirozenou potřebu experimentovat a přemýšlet o práci. Odhad je takový, že na dvacet nevhodných návrhů připadá jeden vhodný pro úspěšnou realizaci.

Tvořivost podněcuje vzájemně se podporující soubor stimulů, jako jsou poskytnuté informace o smyslech a cílech práce, hmotné odměny za vyřešení úkolu, veřejné uznání za splněnou práci a neformální pozitivní hodnocení pro podpoření tvořivého myšlení.

### **1.3 Styl řízení**

Podle Amabile (1998) motivaci ke kreativitě silně podporuje správné řízení.

Podle Kurta Lewina se dlouhodobě uvádějí 3 základní styly řízení. Autokratický (autoritativní), liberální a demokratický.

Autoři teorie situačního řízení F. E. Fiedlera, P. Hersey a H. K. Blacharda, vychází z předpokladu, že tak, jak se průběžně mění podmínky řízení, musí se měnit i zaměřenost a konkrétní způsoby jednání manažera. Teorie, a hlavně praxe situačního řízení prokázala, že je obtížné zjišťovat jednotlivé změny a pohotově na ně reagovat změněným stylem řízení.

*„V současnosti se různí autoři nejvíce zabývají transformačním a transakčním stylem řízení. Tyto nové teorie zdůrazňují motivační dovednosti manažera, stejně tak i symbolické chování, vizi a morální vlastnosti, které jsou nazývány transformačními efekty vedení lidí.“ (Bedrnová a Nový, 2007, s. 330)*

Za moderní styl 21. století je považován takzvaný „ženský styl“ řízení, tedy transformační styl. Autorem původních myšlenek tohoto stylu je Burns (1978) a jeho myšlenky dále rozpracoval Bass (1985, In: Burke, Collins, 2001). Tento styl řízení je charakteristický pro manažery zaměřující se na motivaci pracovníků, tvorbu příznivého klimatu důvěry. Snaží se sladit zájmy pracovníků se zájmy organizace. Takoví manažeři svým podřízeným radí a pomáhají jim se rozvíjet.

Podle Kouzese a Posnera (2002) jsou hlavními znaky transformačního stylu podpora participace, schopnost sdílení moci a informací, posilování sebevědomí řízených pracovníků a umění nadchnout kolegy pro určitý úkol.

Závěry amerického odborného článku Henkera, Sonnentagové a Ungerové (2014) pomáhají pochopit, jak transformační vedení podporuje kreativitu tím, že zdůrazňuje roli potřeby dosáhnout úspěchu a participace na tvůrčím procesu. Pochopení vztahu mezi transformačním vedením a kreativitou napomáhá vytvoření pracovního prostředí, které podněcuje kreativitu zaměstnanců.

Franková (2004) uvádí, že je vhodné, aby na řídicích pozicích byli lidé s kreativním potenciálem, kteří budou inspirovat ostatní a vytvářet příznivé podmínky pro inovace a uplatňovat kreativní styl řízení.

Podle Hlavsy a jeho kolegů (1981) je hlavním znakem kreativního stylu řízení právě spolupráce. Jako další charakteristiky tohoto stylu řízení zdůrazňuje tyto priority:

- *„Cíle (oproti důrazu na procesy a prostředky činnosti);*
- *Sjednocení cílů řídicích a řízených pracovníků (oproti důrazu na sjednocení technik a postupů);*
- *Vyhledávání podnětů (oproti omezování a regulování podnětů)*
- *Otevírání možností (oproti omezování možností)*
- *Anticipování příležitostí (oproti reagování na problémy)*
- *Ochota přijímat riziko (oproti alibismu)*
- *Zdravé pochybnosti (oproti dogmatismu)*
- *Nepřímý vliv (oproti direktivnímu ukládání)*
- *Orientace na vnitřní satisfakci (oproti orientaci na vnější odměny)*
- *Pozitivní stimulace (oproti sankcím)“ (Franková, 2011, s. 198)*



## 2 Kreativita

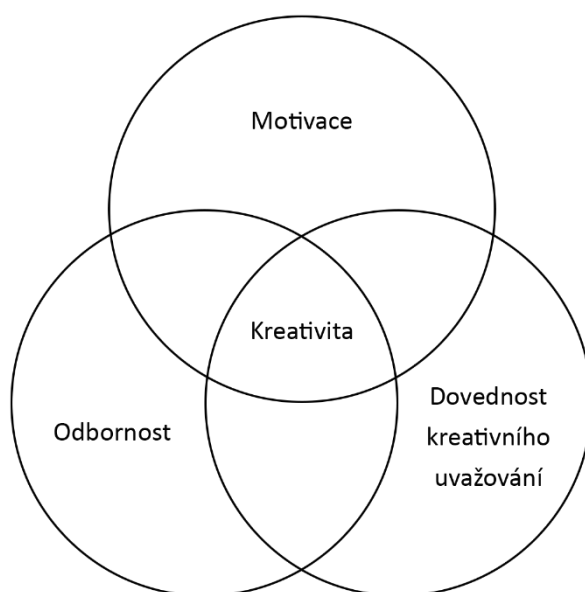
„Lze říci, že v dosavadní historii lidstva byla naší nejcennější schopností inteligence – schopnost učit se a využívat stávajících vědomostí. V nadcházejícím tisíciletí tomu tak již nebude. Největší cenu pro nás bude mít tvořivost, schopnost vytvářet vědomosti nové.“ (Dacey a Lennon, 2000, s. 11)

Ulrych definoval kreativitu jako: „schopnost poznávat předměty v nových vztazích a originálním způsobem (originalita, nová kombinace), smysluplně je používat neobvyklým způsobem (flexibilita), vidět nové problémy tam, kde zdánlivě nejsou (senzitivita), odchylovat se od navyklých schémat myšlení a nepojímat nic jako pevné (proměnnost) a vyvíjet z norem vyplývající ideje i proti odporu prostředí (nonkonformismus), jestliže se to vyplatí, nacházet něco nového, co představuje obohacení kultury a společnosti“. (Ulrych, cit dle Nakonečný, 1995, s. 107)

„Kreativita je schopnost člověka být sám od sebe činný, tvořivě přijímat nové poznatky a být produktivní v duševní oblasti. Bez kreativity by řešení problému, které vyžaduje více než pouhou reakci a naučené jednání bylo zcela nemyslitelné.“ (Mužík 1998, s. 171)

Belz a Siegrist (2001, s. 238) definují kreativitu jako novou kombinaci informací, které dosud nebyly viděny ve vzájemných souvislostech, díky kterým je vypracováno nové řešení.

Podle T. Amabile se kreativita každého jednotlivce skládá z odbornosti (tedy technických, odborných, procesních a intelektuálních znalostí), dále z motivace (tedy vnitřního zapálení pro dokončení projektu) a nakonec z dovednosti kreativního uvažování (tedy pružnosti a nápaditosti kreativců).



Obrázek 3 Elementy kreativity, podle Amabile (1998)

Motivace k danému úkolu určuje, jestli bude kreativní proces vůbec nastartován a zda bude pokračovat. Podle Amabile (1983) jedinci se zájmem o tvořivou činnost na konkrétním projektu budou pravděpodobně tvořivější, než kdyby byl jejich cíl zadaný někým jiným. Amabile (1983) tedy tvrdí že kreativité nejvíce přispívá vnitřní motivace a vnější motivace je prospěšná, pouze pokud je synergická s vnitřní motivací.

## **Historický základ a teorie kreativity**

*„Od nejranějších dob až do renesance se obecně věřilo, že všechny vítané novinky přišli na popud bohů nebo Boha. Někdy během renesance začal tento pohled ustupovat myšlence, podle níž je tvořivost záležitostí zděděných genů. Na počátku tohoto století přerostla diskuze ve spor o to, do jaké míry se na tvořivosti podílí povaha a do jaké výchova. V uplynulých desetiletích získávala rostoucí uznání biologicko-psycho-sociální teorie – víra, že se každý tvůrčí čin zrodí ze složité interakce mezi biologickými, psychologickými a sociálními silami.“ (Dacey a Lennon, 2000, s. 20)*

V části 4.1.1 jsem rozebral přínos zakladatele humanistické psychologie A. Maslowa a Rogerse (1938, 1959), který navázal na jeho teorie a našel tři základní vlastnosti typické pro tvůrčí jedince.

Dacey a Lennon (2000) dále uvedli, že první vlastností je pozitivní přijímání konstruktivní kritiky. Jedná se o opak zatvrzelosti a nepřijímání zpětné vazby. Druhou důležitou vlastností je schopnost hodnocení situace vlastním názorem, tedy bez ohledu na kritiku ostatních. Poslední vlastností je schopnost jedince zkoušet, experimentovat a vyhledávat nejisté situace.

## **2.1 Faktory ovlivňující kreativitu**

*„Většina vědců zkoumajících poznání bude souhlasit, že neexistuje postup, který bychom mohli označit za jediný způsob myšlení vedoucí k tvořivosti. Naopak kreativní myšlení sestává z kombinací a vzorců týčž poznávacích postupů, které se uplatňují při běžných činnostech.“ (Perkins, 1981, cit dle Dacey, Lennon, 2000, s. 14)*

Podle Bailina (1994) tvořivost není tajemná, iracionální, nebo výjimečná, ale představuje „vynikající uplatnění našich běžných myšlenkových postupů.“

*„Pro kreativní aktivity mají zvláštní význam tři skupiny faktorů ovlivňující divergentní postupy, jsou to fluence, flexibilita a elaborace. Fluence (plynulost) znamená produkovat co nejvíce nápadů a návrhů, představ, způsobů řešení atd., což posiluje pravděpodobnost objevení optimální varianty výsledného produktu. Flexibilita (pružnost) představuje schopnost změny, přizpůsobivost, různorodost nápadů a návrhů, kritičnost – někdy se považuje za kritérium kvality tvořivého jednání. Elaborace (rozvinutí, upřesnění), je schopnost přesně formulovat myšlenky, pečlivě realizovat nápady, smysl pro detail, systém, návaznost.“ (Maňák, 1998, s. 66)*

## **Rysy tvořivé osobnosti**

*„Tvořiví lidé jsou silní tahouni, koncentrovaní, dominantní a nezávislí, berou na sebe riziko. Velmi schopné děti bez alespoň některých z těchto vlastností mají malou šanci, že se v dospělosti stanou výrazně tvořivými jedinci.“ (Winnerová, 1996, s. 292)*

*„Vše nasvědčuje tomu, že vlastností, které má zřejmě největší význam pro tvůrčí proces, je tolerance vůči dvojnáčnosti a že devět zbývajících 9 významných rysů přispívá k existenci této tolerance a k její úloze při prosazování tvořivosti.“ (Dacey a Lennon, 2000, s. 88)*

## **Tolerance vůči dvojnáčnosti**

Podle MacKinnona (1978) je dvojnáčná situace typická tím, že v ní neexistuje rámec, díky kterému bychom se mohli rozhodnout. Je to z pravidla zapříčiněno nedostatkem vstupů a informací potřebných pro rozhodnutí. Lidé se ve dvojnáčných situacích cítí různě. Některým je taková situace nepříjemná a mají snahu z ní uniknout.

Naopak podle výzkumů (Barron, 1968, 1995; Jay & Perkins, 1997; Sarnoff & Cole, 1983; Torrance, 1979) je znakem tvořivé osobnosti právě schopnost udržet si chladnou hlavu v dvojnáčné situaci, nebo se z takové situace dokonce těšit.

## **Stimulační svoboda**

Stimulační svoboda značí, jak je kreativní jedinec schopen obejít, či ignorovat zdánlivá pravidla tvorby. Jedinec disponující stimulační svobodou není svázán dogmaty a volně uspokojuje svoji tvůrčí potřebu, jak uvádějí Getzels (1975), Taylor (1975) a Torrance (1979).

## **Funkční svoboda**

Funkční svoboda popisuje stav mysli, kdy jedinec je schopen využít pro nalezení řešení úkolu předměty, které slouží k úplně jinému účelu. Lidé, kteří nedisponují funkční svobodou, v předmětech vidí pouze jejich původní účel a nedokáží je využít k dalším, vedlejším účelům, jak uvádějí Dacey (1989b), Drucker (1945), MacKinnon (1978) a Torrance (1979).

## **Flexibilita**

Flexibilní jedinec je otevřen změnám a připraven ve světě změny vyvolat. Takový člověk chápe situaci jako celek, místo fixace na detail. Mnohé studie dokazují, že právě flexibilita je klíčová vlastnost, která zvedá pravděpodobnost dosažení kreativního řešení, jak uvádějí Gedo (1997), MacKinnon (1975, 1978) a Torrance (1979).

### **Ochota riskovat**

Podle Daceyho a Lennonové (2000) je to vlastnost, kdy jedinec opouští bezpečí a jistotu a je ochoten přiměřeně zariskovat. „*Ti, kteří riskují minimálně, nebo nadměrně, mají menší naději na úspěch než ti, kdo riskují přiměřeně.*“ (s. 93) Je to dáno systémem začleňování dětí do společnosti, kvůli kterému se může u jedinců projevovat nechuť riskovat, která může vést až k pasivitě. Neschopnost riskovat v rozumné míře může vést k bezpečí, ale nikoliv ke kreativě.

### **Preference zmatku**

Podle psychologa Barrona (1968, 1995) je pro kreativní lidi zmatek mnohem zajímavější než pro jiné. Kreativní jedinci se rádi ujímají nestrukturovaných úkolů připomínajících chaos, aby do nich vnesli svůj řád, podle svého systému. Více příkladů k této problematice uvádějí např. Barron a Welsh (1952), Eysenck (1997), Mac Kinnon (1975, 1978) a Welsh (1959).

### **Prodleva uspokojení**

Podle Shekeriana (1991) schopnost odložit okamžité uspokojení značně přispívá ke kreativě. Tvořiví jedinci často pracují na úkolu roky, než dosáhnou úspěchu. „*Výnosy v krátké době získáte, pokud jdete s davem. ... Důsledkem je obrovské pokušení dělat totéž jako všichni ostatní.*“ (Sternberg & Lubart, 1995, s. 212)

### **Oproštění se od stereotypu sexuální role**

Podle Roe (1946), aby byl jedinec tvořivý, měl by mít vlastnosti, které jsou obecně přisuzovány opačnému pohlaví. U tvořivých mužů to je senzitivita vůči pocitům druhých. Tvořivé ženy by zase měly vlastnit spíše mužskou schopnost prosadit se, aby mohly své výtvořiny bránit před kritikou okolí.

### **Vytrvalost**

Csikszentmihalyi (1996) uvádí, že tvořiví jedinci jsou charakterističtí svou vytrvalostí dosáhnout cíle, který si uložili. Díky této vlastnosti dlouhodobě vytrvávají ve snaze dosáhnout cíle i přes těžkosti na cestě k jeho dosažení. Tento autor definoval osobnost, kterou nazval „autotelickou“. Taková osobnost se sama vede k vytyčenému cíli.

### **Odvaha**

P. Torrance (1995c) považuje odvahu za nejdůležitější předpoklad úspěchu kreativního jedince. Zdrojem této odvahy je podle něj láska k vlastní práci. Pro kreativitu je odvaha důležitá z toho důvodu, že jedinec je z počátku na odvážnou myšlenku zcela sám a musí si ji uhájit před vnější kritikou. Více příkladů k této problematice uvádějí např. Sternberg a Lubart (1995).

## 2.2 Motivace ke kreativitě

Podle Amabile (1998) existuje šest kategorií, ve kterých se motivace kreativců nejčastěji odráží. Jsou to: „Výzva, svoboda, zdroje, vlastnosti pracovní skupiny, podpora vedení a organizační podpora“.

### **Výzva**

Manažeři by měli zadávat kreativcům takové úkoly, které mírně předčí jejich schopnosti a dále je rozvíjí. Tento způsob zadání úkolů u kreativců vzbuzuje vnitřní motivaci a vlastní zájem se na daném úkolu něco přiučít a osobně vyrůst. Důležitou částí takového zadání úkolu je správné posouzení schopností kreativce, aby nebyla ohrožena splnitelnost.

### **Svoboda**

Jedná se poskytnutí přiměřené tvůrčí svobody kreativci, díky které bude moci plně využít svůj potenciál a lépe se tak ztotožní s cílem zadaného projektu.

### **Zdroje**

Manažer musí pro daný projekt poskytnout dostatek času a peněz, jinak by došlo k vytváření tlaku na kreativce a tato brzda kreativity by se projevila ve výsledku daného projektu.

### **Vlastnosti pracovní skupiny**

Motivace ke kreativitě se v pracovní skupině odráží ještě mnohem více než u kreativního jednotlivce. Pokud tým spolupracuje správně a navzájem si přináší užitek ze specializací každého v týmu, pak mohou členové týmu sdílet společné cíle a navzájem se podporovat.

### **Podpora vedení**

Motivaci ke kreativitě silně podporuje správné vedení. Pokud však manažeři nemají čas na včasné poskytnutí zpětné vazby na kreativní návrh, motivace kreativců rychle upadá.

### **Organizační podpora**

Organizační podporou je myšleno hlavně spravedlivé odměňování za tvořivost, včasné sdílení relevantních informací a správné řízení projektu.

### **Bariéry tvořivosti**

Bariéry tvořivosti jsou skutečnosti, které tlumí tvůrčí potenciál jednotlivce, nebo celé tvůrčí skupiny. Tyto bariéry se dělí do třech skupin. Jedná se o bariéry vnitřní, tedy překážky percepční, intelektové a emoční a dále na bariéry vnější, tedy týkající se kultury a prostředí, jak uvádějí Chadt (2008) a Königová (2007).

### **Percepční bariéry**

Podle Provazníka (1999) je pro kreativní činnost nutné přijímat maximum informací bez jejich hodnocení z hlediska vhodnosti. Percepční bariéry negativně ovlivňují samotné vnímání informací dostupných pro vyřešení daného úkolu. Cílem správného zpracování informací je oddělení relevantních informací od informací nedůležitých. Častou chybou je věnování minima úsilí na rozčlenění informací a tendence začít daný úkol řešit co nejdříve.

### **Intelektové bariéry**

*„Intelektové bariéry se projevují v nevhodné volbě mentálních taktik k řešení tvůrčích problémů“ (Nakonečný, 1997, s. 301).* Podle Chadta (2008) má velký vliv právě profesionální specializace, kdy se jedinci při styku s novou situací snaží řešit problém navyklym způsobem, místo nového řešení.

### **Emoční bariéry**

Emoční stav jedince má vliv na výkonnost. Podle Yerkes-Dodsonova zákona je výkon kreativce optimální při střední (aktivační) hladině úzkosti. Dlouhodobá úzkost však ohrožuje kvalitní výkony a hrozí zhoršení psychických funkcí, jak uvádí Machač a Macháčová (1988). Podle Chadta (2008) může mít člověk například strach z toho, že udělá v práci chybu a díky takové chybě ztratí svoje společenské postavení.

### **Bariéry prostředí**

Faktory sociálního i materiálního prostředí mohou tvořivost velmi podporovat a stimulovat, ale také omezovat či zcela znemožňovat. Překážkami pro kreativní činnost jsou fyzikální podmínky, hlavně hluk a špatné světlo. Mezi bariéry tvořivosti sociálního charakteru patří špatné vztahy na pracovišti, nedůvěra kolegů, váznoucí komunikace a nevhodný styl řízení kreativních zaměstnanců, jak uvádí Provazník (1995).

## **Tvořivý proces**

*„Tvořivý proces znamená takové postupné, vnitřně spojené a na sebe navazující změny, které vedou k výslednému novému produktu.“ (Maňák, 1998, s. 77)*

Podle G. Wallase (1926) se tvůrčí proces skládá ze čtyř základních částí.

1. Příprava – Tvořivý jedinec shromáždí a studuje co největší množství informací o dané problematice. Kritikou této fáze je, že přílišná obeznámenost s danou problematikou znemožňuje zpochybnění dogmaticky platných pravidel. Jak řekl George Bernard Shaw: „Čtení degeneruje mysl.“
2. Inkubace – V této fázi je třeba přestat shromažďovat informace a snažit se daný problém vyřešit. V podstatě záměrně na úkol přestaneme pracovat, a začne skutečné hledání nových nápadů.
3. Osvícení – Je to stav, kdy jedinec, který pracuje na vyřešení problému a zažívá ponoření do problematiky, začne mít pocit, že přišel na vyhovující řešení. Tento pocit popsal Crowitz (1970) jako zvolání: „Hle! Zde něco je!“. Po prožití tohoto pocitu může jedinec postoupit do čtvrté fáze.
4. Ověřování – V této fázi hledající jedinec zkouší a ověřuje řešení problému, jak uvádí Mayer (1995). Podle Rothenberga a Hausmana (1976) je to nejdůležitější fáze kreativního procesu, neboť umění rozeznat, že právě jedincovo řešení je správné rozhoduje o úspěchu řešení.

## **2.3 Udržení si kreativních zaměstnanců**

Podle Hroníka (2007) je v zájmu každého podniku udržení kreativních zaměstnanců, neboť jejich nahrazení bývá nejobtížnější. Právě odcházení zaměstnanců je však přirozeným jevem, který má dobré i špatné stránky. Na fluktuaci zaměstnanců je pozitivní fakt, že přijetím nového zaměstnance firma získává čerstvý pohled a novou dávku kreativity. Nevýhodou častého odcházení kreativců jsou samozřejmě náklady spojené s vyhledáním, přijetím a zaškolením daného jedince. Důležitým faktorem je, že právě práce kreativců vzniká na základě jejich fantazií a vnitřních pochodů, které většinou sami tvůrci nejsou schopni zcela předat svému nástupci. Vytvoření optimálních pracovních podmínek je tedy v nejvyšším zájmu zaměstnavatele. Zaměstnavatel může nejlépe ovlivňovat vnější faktory působící na kreativce. Patří mezi ně pracovní prostředí, vybavení, kolektiv a samotné chování nadřízeného. Při působení na vnitřní faktory ovlivňování zaměstnanců je nutné k nim přistupovat individuálně. Jedná se právě o seberealizaci jednotlivého kreativce, kterou podporujeme například školeními, kurzy, prací na různorodých projektech. Podpora osobního rozvoje kreativce má na úspěšné udržení zaměstnanců a snížení fluktuace zásadní vliv.

### 3 Inovace

*„Kreativita je zdrojem nových a užitečných myšlenek, nápadů a návrhů změn a inovace je procesem realizace těchto myšlenek nápadů a změn“ (Peters a Waterman, 1982; Grossman a King, 1990; Adair, 2004; cit dle Franková, 2011, s. 172)*

Podle Westa a Sacramenta (2008) je inovace změna záměrná, nová a prospěšná.

*„Strategie kreativity a neustálých inovací se tak v současném světě podnikání rychle stává mnohdy jedinou strategií pro přežití jak jednotlivců, tak týmů i organizací.“ (Peters, 1997, podle Roffe, 1999; cit. Franková, 2011, s. 177)*

Dříve obecně badatelé přemýšleli o inovacích jako o změnách stávajících nebo vzniku zcela nových produktů a služeb, jak uvádějí Grossman a King, (1990), Peters a Waterman (1982) a Pietrasiński (1977).

*„V posledních letech je však pojem inovace vztahován nejen k výrobkům a službám, které organizace poskytují, ale také k organizačním změnám, podmiňujícím pružnost a adaptivnost organizace a její schopnost:*

- Vytvořit 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.“ (Franková, 2004, s. 141)

*Inovace představují hlavně zdroj dlouhodobého zisku, podnikatelského úspěchu, konkurenční výhody ... Inovace se realizují na trhu, u zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit za vyšší odlišnou, nebo úplně jinou hodnotu, než jakou nabízejí konkurenti.“ (Kosturiak a Chal, 2008, s. IV)*



## Typy inovací

Inovace dělíme podle originality a podle obsahového zaměření, jak uvádí Franková (2004).

Podle stupně originality Pietrasiński (1977) je rozlišuje na inovace napodobovací, což znamená použití novinek již vymyšlených jinde, a dále na inovace originální, kde jde o uplatnění vlastních nápadů.

Franková (2004) rozlišuje inovace podle obsahového zaměření na:

- *„Inovace technologické*
- *Inovace výrobní*
- *Inovace poskytovaných služeb*
- *Inovace organizační (týkající se změn a novinek v oblasti organizační strategie, struktury a kultury, v sociálně-psychologické atmosféře organizace, v systémech řízení)*
- *Inovace manažerské (vztahující se ke změnám a novinkám v pracovní způsobilosti a v pracovních dovednostech manažerů, v celkovém konceptu vůdčí osobnosti, ve stylu řízení a v postupech uplatňovaných v řízení a vedení lidí.)“ (s. 142)*

Podle Dewulfa inovace vytvářejí lepší, jednodušší, hezčí, levnější, bezpečnější funkce. Jeho definicí je:

$$\text{Hodnota} = \text{Užitečná funkce} - (\text{Škodlivá funkce} + \text{Rozhraní} + \text{Náklady})$$

Inovace rozdělil podle způsobu zvýšení hodnoty na následující:

- Více za více, například luxusní automobil
- Více za méně, nejoblíbenější z hlediska zákazníků
- Méně za mnohem méně, například nízkonákladové aerolinky, jak uvádí Kosturiak a Chal (2008).

### 3.1 Zdroje inovačních příležitostí

Podle Druckera (1993), aby byl podnik schopný úspěšně inovovat, jeho vedení i zaměstnanci by měli systematicky vyhledávat a analyzovat příležitosti k inovaci. Zdrojem inovace je změna vnitřního, nebo vnějšího prostředí podniku, která vytváří příležitost na vytvoření něčeho nového a odlišného. Drtivá většina inovací využila, nebo využívá externí změny prostředí. Vzácnou výjimkou jsou inovace, které jsou převratné samy o sobě, jako například letadlo bratří Wrightů. Hledání inovací je tedy systematické zkoumání změn, které by mohli skrývat podnikatelskou, nebo jinou příležitost.

Kreativní členové týmu by se tedy měli zaměřit na sledování sedmi zdrojů inovačních příležitostí. Drucker (1993) uvádí, že první čtyři zdroje se nachází se uvnitř organizace a mohou je identifikovat právě lidé z oboru. Jsou to:

- „Nečekané události – nečekaný úspěch, nečekaný neúspěch a nečekaná vnější událost.
- Rozpornost – mezi realitou v její skutečné podobě a předpokládanou realitou „jak by měla být“
- Inovace vycházející z potřeby určitého procesu, tedy potřeby zefektivnit konkrétní proces v podniku na základě nově dostupných znalostí.
- Změny struktury oboru, nebo tržní struktury“ (s. 46)

Druhou skupinou inovačních příležitostí jsou zdroje nacházející se mimo organizaci:

- *„Demografie (změny v populaci). Tyto změny ve struktuře obyvatelstva jsou dobře předpověditelné a zcela jednoznačné. Demografické faktory mají velký vliv na to, kdo a co bude kupovat.*
- *Změny v pohledu na svět, náladách a významech. Tedy jestli společnost chápe sklenici jako z poloviny plnou, nebo poloprázdnou.*
- *Nové znalosti, vědeckého i nevědeckého charakteru.“ (s. 46) Podle Druckera (1993) jsou tyto inovace založené na nových znalostech nejslavnějším typem inovací. Dostává se jim největší publicity a financí. Tyto inovace mají však největší poměr neúspěšných pokusů k úspěšným, jsou nevypočitatelné a těžko se řídí.*

## 3.2 Inovační proces a fáze

Podle Adaira (2004), pokud se jedná o produkt nebo službu, pak inovace začíná kreativním nápadem, který je později využit pro vytvoření nového produktu nebo služby, kterou si žádají zákazníci. Manažeři by měli inovace chápat jako proces, který jde řídit. Adair tento inovační proces dělí do třech základních fází.

- **Produkování myšlenek** – Jednotlivci i celé týmy se zapojí do kreativního produkování myšlenek vedoucích ke zlepšení, nebo vytváření nových produktů a služeb.
- **Sběr myšlenek** – Myšlenky z předchozí fáze jednotlivci i týmy prověří a ohodnotí.
- **Rozvíjení a využití finálních myšlenek** – Celé týmy dále rozvíjí a vylepšují myšlenky do té doby, než organizace získá první odezvy od zákazníků.

Podle Wiersema (1977) a Roffe (1999) je pro úspěšné inovování nezbytná znalost trhu. Tito autoři vypichují hlavně úzké vztahy se zákazníky, díky kterým má podnik dostatek informací a podmětů pro vytvoření kreativních inovací, které jsou skutečně žádané a zákazníci za ně zaplatí.

Rogers (1995) zase rozlišuje inovační proces do pěti etap.

- Uvědomění si inovace
- Přesvědčení a formální postoje k inovaci
- Rozhodnutí přijmout nebo odmítnout
- Realizace nového nápadu (může zahrnovat nové důležité nápady nebo úpravy, což vede k vyšší míře akceptace v sociálním kontextu)
- Potvrzení efektivity tohoto realizovaného nápadu

Podle Mikuláščíka (2010) Rogersův popis sice nevěnuje důkladnou pozornost systematickému rozpracování, vyhledávání a analýzy, ale zachycuje všechny fáze vývoje až do uvedení produktu, nebo služby v praxi.

### 3.3 Kreativita a inovace

Nejvíce udržitelnou konkurenční výhodou je podle Hamela a Parahalada (1989), kteří navázali na myšlenky Roffe (1999), schopnost organizace učit se novému a produkovat nové. Cílem by tedy neměla být konkurenční imitace, ale konkurenční inovace. Pro vytvoření této konkurenční výhody by se mělo vedení společnosti zaměřit na kreativitu, flexibilitu a chuť učit se novému. Dále společnost potřebuje:

- „Vytvořit v organizaci pocit naléhavosti;
- rozvíjet zaměření na zákazníka na každé úrovni organizace;
- poskytovat zaměstnancům dovednosti, které potřebují k tomu, aby mohli pracovat efektivně;
- absorbovat výzvy;
- stanovit jasné rozvojové milníky a hodnocení alternativ;“ (Hamel a Parahalad, 1989; podle Roffe, 1999, cit. Franková, 2011, s. 176)

Milan Mikuláščík ve své knize Tvořivost a inovace v práci manažera (2010) uvádí, že při prosazování inovativních nápadů bychom měli být velmi opatrní. Během tvůrčího inovačního procesu by měli být zastoupeny 4 základní role. Badatel hledající nové informace, umělec přetvářející své poznatky do nových forem, soudce hodnotící vlastnosti nápadů se zaměřením na rentabilitu, a nakonec bojovník přenášející nápady do praxe. Osoba, která zastává roli badatele a umělce má často problém zastat roli soudce a bojovníka. Rozhodnutí o hodnotě produktu, nebo služby a jeho zavedení do výroby, nebo na trh by nikdy nemělo být v pravomoci tvořivých jedinců z tvůrčí skupiny.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## **4 Analýza motivace ke kreativitě v konkrétním podniku**

Přínosem práce je návrh zlepšení procesů motivace a stimulace ke kreativitě zaměstnanců v konkrétním podniku.

### **4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky**

Cílem práce je zhodnocení, co motivuje zaměstnance v daném podniku ke kreativitě a inovacím a co je naopak demotivuje.

Výzkumné otázky jsme formulovali na základě prostudované literatury v teoretické části. Od cíle bakalářské práce se odvíjejí výzkumné otázky. Dále se pak každá výzkumná otázka dělí do souboru otázek v dotazníku pro pracovníky dané společnosti.

Výzkumné otázky jsme definovali takto:

1. Motivuje pracovníky jejich práce ke kreativitě?
2. Motivují cíle a strategie firmy pracovníky ke kreativitě?
3. Motivuje práce ve skupinách pracovníky ke kreativitě?
4. Motivuje styl řízení pracovníky ke kreativitě?
5. Motivuje komunikace s nadřízenými pracovníky ke kreativitě?

## 4.2 Metoda sběru dat

Podle Bedrnové a Nového (2007) metodologie každého výzkumu musí vycházet z povahy zkoumaného jevu. V návaznosti na položené výzkumné otázky jsme zvolili kvantitativní výzkumnou strategii. V tomto kvantitativním průzkumu se nezjišťovalo, jestli zkoumaný jev existuje, nebo co je jeho obsahem a jaké má vlastnosti, protože tyto informace jsou již obsaženy v teoretické části této práce. Tento průzkum byl zaměřen na stanovení úrovně charakteristik zkoumaných jevů.

Pro zjišťování empirických dat od pracovníků v organizaci jsme využili techniku písemného dotazování. Technika dotazování nám poskytla dostatek informací o vnějších jevech, stejně tak o vnitřních názorech, pocitech a chápání pracovníků. Použitím této techniky nedošlo k nežádoucímu ovlivnění respondenta působením tazatele. Nevýhodou této techniky byla nepatrně nižší návratnost písemného dotazníku a podmínky vyplnění dotazníku, které nebyly zcela pod kontrolou.

Dotazník byl složen z 36 otázek, z toho bylo 30 otázek uzavřených, 3 polootevřené, které nabízeli jak předem dané odpovědi, tak možnost vyjádřit svůj názor a 3 otevřené. V dotazníku se vyskytovaly jak přímé, tak i nepřímé otázky, které za zjevným významem skrývaly význam další. Závěrem dotazníku byly použity instrumentální otázky analytické zejména na identifikační údaje. Dotazník byl rozdělen do 7 logicky navazujících celků, tříděných podle jednotlivých výzkumných otázek. První část dotazníku byla zaměřena na téma samotné práce zaměstnanců. Následující část se týkala strategie a cílů organizace. Ve třetí části se dotazník zaměřil na skupinovou práci. Čtvrtá část dotazníků byla zaměřena na styl řízení pracovníků. Pátá část se týkala komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem. V šesté části respondenti dostali prostor pro osobní vyjádření k jejich motivaci. Poslední část se věnovala zjištění identifikačních údajů.

Pro tvorbu dotazníku jsme použili vzor dotazníku pro identifikaci motivačních faktorů od Hegemannové (1995). Dále jsme si na základě prostudované literatury definovali soubory otázek pro dotazník, které dohromady dávaly potřebné informace pro odpovědi na výzkumné otázky. Ze vzoru dotazníku jsme použili pouze relevantní otázky a doplnili je o své otázky z prostudované literatury. Celý dotazník jsme poté upravili pro lepší srozumitelnost a nechali otestovat pilotním vzorkem respondentů. Data z pilotního testu jsme vyzkoušeli interpretovat, pro ověření, zda je dotazník reliabilní. Po úspěšném pilotním testu dotazník schválila manažerka lidských zdrojů společnosti, ve které poté proběhl průzkum. Vzhledem k multikulturnímu prostředí byl dotazník přeložen i do angličtiny, pro zajištění větší návratnosti. Dotazník byl následně administrován manažerkou lidských zdrojů pracovníkům dané společnosti. Pracovníci byli požádáni pomocí elektronické pošty a interního informačního systému o vyplnění elektronického dotazníku. Sesbíraná empirická data z dotazníku byla následně interpretována a byla použita pro analýzu motivace ke kreativitě v daném podniku.

## 4.3 Interpretace dat

### Zkoumaný vzorek

Průzkum proběhl v globální agentuře se sídlem v Praze, zaměřené na tvorbu digitálních produktů a dále zaměřené na investování do začínajících podniků z technologického oboru. Podmínkou umožnění průzkumu v této společnosti byl fakt, že nebude zveřejněno jméno této společnosti, ani jiné údaje, které by mohli identifikovat o jakou společnost běží. Tým této agentury tvoří 72 pracovníků.

Bylo osloveno 100 % pracovníků dané firmy a návratnost online dotazníku byla 38 %. Zkoumaný vzorek 27 respondentů byl tvořen z 21 mužů a 4 žen. Nejvíce respondentů, konkrétně 15, bylo ve věkové kategorii 25-34. Druhou nejpočetnější věkovou kategorií v počtu pěti respondentů byli pracovníci ve věku 18-24 let. Dále byla dotazovaná čtyřčlenná skupina pracovníků ve věku 35-44 a 3 respondenti neuvedli věk. 21 pracovníků bylo česky mluvících a 6 anglicky mluvících. Všichni dotazovaní pracují v analyzované společnosti.

Průzkumu se účastnilo 15 developerů, tedy lidí, co vyvíjí software pro digitální produkty, 4 projektoví manažeři, a poté po jednom od každé pracovní funkce: designer, tester, vedoucí manažer zahraniční pobočky, kodér, CEO, operační manažer a 2 respondenti pracovní pozici neuvedli.

Pro nalezení odpovědi na hlavní výzkumnou otázku jsme nejprve postupně analyzovali jednotlivé vedlejší výzkumné otázky, které se dále skládaly ze souboru otázek v online dotazníku.

### Výzkumná otázka č. 1

#### Motivuje pracovníky jejich práce ke kreativě?

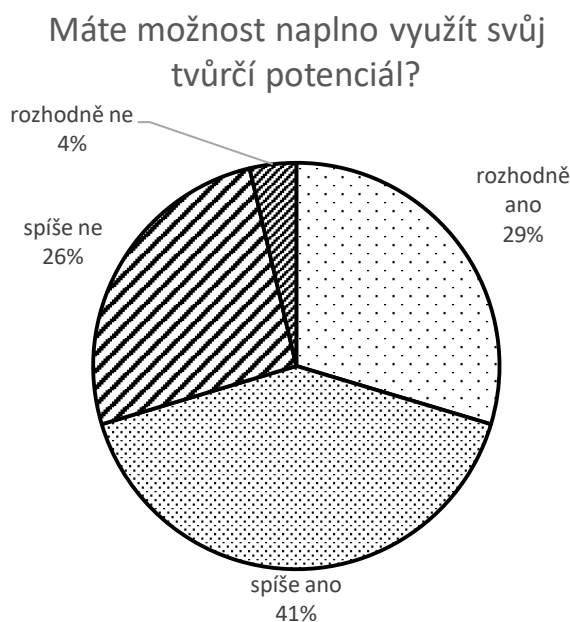
##### 1.1 Jak se vám, podle vašeho názoru, v podniku daří?

Z průzkumu vyplynulo, že se 52 % pracovníků v podniku spíše daří a 44 % dokonce velmi daří. Pouze 4 % pracovníků cítí, že se jim v podniku spíše nedaří. Tato shrnující otázka odhalila celkové sebehodnocení pracovníků a 96% názor, že se pracovníkům v podniku daří.

##### 1.2 Shoduje se obsah vaší práce s vašimi zájmy?

93 % pracovníků uvedlo, že se jejich práce shoduje s jejich zájmy. Polovina z nich dokonce uvedla odpověď rozhodně ano. Pouze 7 % pracovníků uvedlo, že se jejich práce spíše neshoduje s jejich zájmy. Nikdo z dotazovaných neuvedl odpověď „rozhodně ne“. Kladný výsledek této otázky potvrdil, že v organizaci jsou správní lidé na správných místech, a tak může kladně fungovat vnitřní motivace k výkonu a kreativě. Právě shoda zájmů jednotlivce s obsahem jeho práce umožňuje zapálení pro daný úkol.





Graf 1 zdroj: autor

### **1.3 Máte možnost naplno využít svůj tvůrčí potenciál?**

Dvě třetiny dotazovaných odpověděli na tuto otázku kladně. Zhruba polovina z nich uvedla, že spíše mají možnost naplno využít svůj tvůrčí potenciál a druhá polovina odpověděla „rozhodně ano“. 26 % dotazovaných odpovědělo, že spíše nemají možnost naplno využít svůj tvůrčí potenciál. Poslední 4 % pracovníků uvedlo odpověď „rozhodně ne“ a byla to ta samá skupina, která v otázce 1.1 uvedla, že se jí v podniku spíše nedaří. Vystala tedy otázka, které z bariér tvořivosti, popsanych v teoretické části, se zde objevují? Společnost má možnost ovlivňovat pouze vnější bariéry tvořivosti pracovníků, jako je samotné pracovní místo, vztahy s kolegy, komunikace, či styl řízení. Odpovědi jsme hledali v následující otázce č. 1.8 a dále v sekcích otázek č. 2, 3, 4 a 5.

### **1.4 Je podle vás většinou na projekty, na nichž pracujete, dostatek zdrojů?**

44 % dotazovaných napsalo, že většinou na projekty, na kterých pracují, spíše není dostatek zdrojů. 7 % dokonce uvedlo odpověď „rozhodně ne“. Na druhou stranu jiných 7 % dotazovaných označilo odpověď „rozhodně ano“. Zbylých 41 % se shodlo, že spíše je dostatek zdrojů. Polovina dotazovaných tedy není spokojena se zdroji na projekty. U této skupiny se většinou ukázalo, že je vedení podniku spíše neinspiruje. Z teoretické části vychází, že manažer musí pro daný projekt poskytnout dostatek zdrojů, jinak by došlo k vytváření tlaku na kreativce a tato brzda kreativity by se projevila ve výsledku daného projektu.

### 1.5 (a) Jak důležitá je pro vás možnost zvyšovat vaše specializované znalosti v rámci své práce?

Všichni respondenti odpověděli, že pro ně možnost zvyšovat jejich specializované znalosti důležitá. 85 % pracovníků dokonce uvedlo, že velmi důležitá. Odpovědi na tuto otázku odhalili velice výraznou potřebu pracovníků po zvyšování znalostí. Druhá část otázky 1.5 (b) odhalovala, jak se podniku daří tuto potřebu uspokojovat.

### 1.5 (b) Jak dobré příležitosti nabízí podnik pro váš osobní rozvoj a rozšiřování vašich znalostí v oboru?

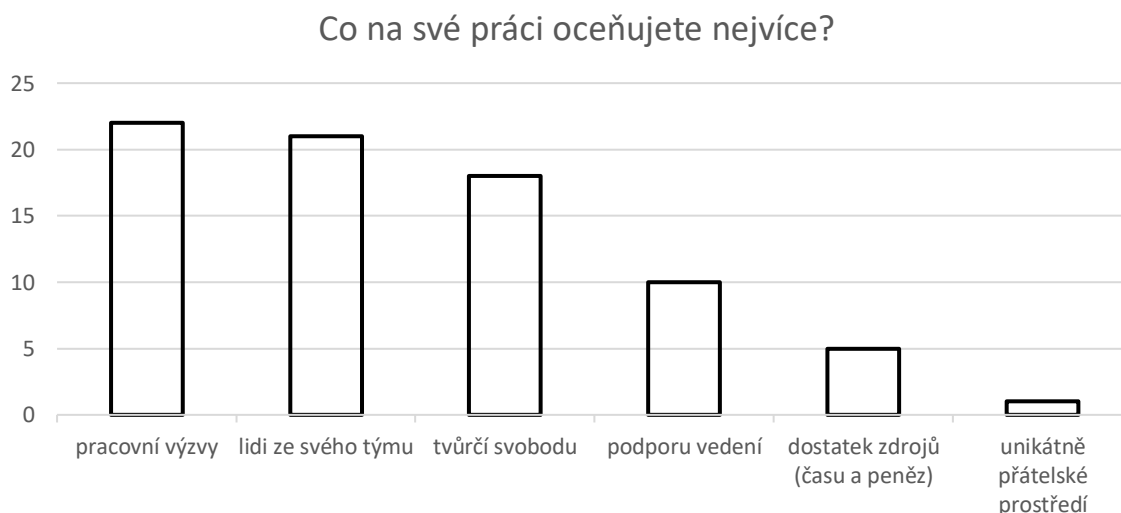
Přes tři čtvrtiny pracovníků uvedlo, že podnik nabízí dobré příležitosti. Konkrétně 19 % „velmi dobré“ a 59 % „spíše dobré“. 15 % pracovníků se shodlo, že podnik nabízí spíše špatné příležitosti k rozvoji a 7 % označilo odpověď „velmi špatné“. Tato necelá čtvrtina nespokojených s příležitostmi k rozvoji se také shodla, že na svém pracovním místě nemají vše, co k práci potřebují, tedy hardware, software a příznivé pracovní podmínky. Odpovědi na tuto otázku odhalily prostor pro dodatečné zkoumání, jaké příležitosti k rozvoji by si tato nespokojená skupina pracovníků představovala.

### 1.6 Vyhledáváte příležitosti k inovacím (v pracovním procesu, v organizaci, či v projektu, na kterém pracujete)?

Odpovědi ukázaly, že 96 % pracovníků vyhledává příležitosti k inovacím 67 % z celku dokonce zvolilo odpověď „rozhodně ano“. Zbylé 4 % se vyjádřily, že příležitosti k inovacím spíše nevyhledávají. Odpovědi na tuto otázku podporují tvrzení Druckera (1993) podle kterého právě pracovníci vyhledávající příležitosti k inovacím umožňují podniku úspěšně inovovat, a tak obstát v hospodářské soutěži.

### 1.7 Co na své práci oceňujete nejvíce?

V této otázce mohli pracovníci označit více odpovědí najednou. Nejvíce na své práci lidé oceňují pracovní výzvy, na čemž se shodlo 81 % respondentů. 78 % pracovníků si cenní lidi ve svém týmu. Na třetím místě pracovníci oceňují tvůrčí svobodu, na čemž se shodlo 67 % z nich. 37 % pracovníků oceňuje podporu vedení. Pouze 19 % respondentů se shodlo, že na své práci oceňují dostatek zdrojů.



### **1.8 Máte na svém pracovním místě vše, co k práci potřebujete? (hardware, software, příznivé pracovní podmínky)**

60 % pracovníků se vyjádřilo, že na svém pracovním místě mají vše, co potřebují. 21 % pracovníků na svém pracovním místě spíše nemá vše, co k práci potřebuje a 19 % dokonce tvrdí, že „rozhodně ne“. Tato otázka byla položena pro zjištění vnějších hygienických faktorů podle Herzbergovy (1971) teorie. Na 40 % pracovníků tyto faktory tedy působí nepříznivě a vyvolávají pracovní nespokojenost a zároveň negativně působí na motivaci k pracovnímu výkonu, a tedy i ke kreativě.

### **1.9 Považujete se za kreativního pracovníka?**

Pouze 4 % pracovníků se spíše nepovažuje za kreativní. Zbytek respondentů se rovným dílem dělí o odpovědi „spíše ano“ a „rozhodně ano“.

## **Výzkumná otázka č.2**

### **Motivují cíle a strategie firmy pracovníky ke kreativě?**

#### **2.1 Znáte cíle a strategie podniku, ve kterém pracujete?**

Téměř polovina pracovníků spíše zná cíle a strategie podniku. 37 % dotazovaných dokonce tvrdí, že je rozhodně znají. Zbýlých 15 % respondentů je spíše neznají. Znat cíle a strategie podniku je podmínkou toho, aby se s nimi pracovníci ztotožnili. Právě na toto téma byla položena následující otázka.

#### **2.2 Ztotožňujete se s cíli podniku?**

70 % dotazovaných se spíše ztotožňuje s cíli podniku. 11 % pracovníků se s nimi rozhodně ztotožňuje, a tak může fungovat synergická vnitřní motivace pracovat na společných cílech s organizací. Pětina pracovníků se s nimi spíše neztotožňuje a je to z velké části právě ta skupina, co podnikové cíle nezná.

## **Vedlejší výzkumná otázka č.3**

### **Motivuje práce ve skupinách pracovníky ke kreativě?**

#### **3.1 Funguje podle vás práce ve vaší skupině?**

60 % pracovníků tvrdí, že práce v jejich skupině spíše funguje. 33 % dokonce uvedlo, že rozhodně funguje. To znamená 93 % pracovníků je se skupinovou prací spokojeno a pouze 7 % spíše není spokojeno. Motivace ke kreativě se v pracovní skupině odráží ještě mnohem více než u kreativního jednotlivce. Pokud tým spolupracuje správně a navzájem si přináší užitek ze specializací každého v týmu, pak mohou členové týmu sdílet společné cíle a navzájem se podporovat.

#### **3.2 Naslouchá vedoucí skupiny/šéf vašemu názoru?**

Všichni dotazovaní uvedli pozitivní odpověď, že vedoucí skupiny/šéf naslouchá jejich názoru. 41 % z nich dokonce odpovědělo: „rozhodně ano“.

### **3.3 Jak hodnotíte své možnosti na aktivní spoluúčast na probíhajícím dění?**

63 % pracovníků ohodnotilo své možnosti aktivní spoluúčasti na probíhajícím dění jako spíše dobré. 30 % dotazovaných dokonce jako „velmi dobré“. Pouze 7 % pracovníků je ohodnotilo jako spíše špatné.

### **3.4 Jaké jsou schůzky v rámci vašeho týmu?**

70 % dotazovaných hodnotí schůzky v rámci jejich týmu jako spíše dobré. 22 % je hodnotí jako velmi dobré. Skupina 7 % respondentů je se schůzkami spíše nespokojena.

### **3.5 Jste spokojen(a) s pracovními metodami a postupy ve vaší organizaci?**

Téměř dvě třetiny pracovníků jsou spíše spokojeni s metodami a postupy v organizaci. 7 % dokonce tvrdí, že rozhodně spokojeni. Čtvrtina dotazovaných je spíše nespokojena a 4 % pracovníků jsou rozhodně nespokojeny. Zde byl tedy odhalen prostor pro další zkoumání, které metody a postupy této nespokojené skupině nevyhovují a jak by si je představovali lépe.

## **Výzkumná otázka č.4**

### **Motivuje styl řízení pracovníky ke kreativě?**

#### **4.1 Je váš bezprostřední nadřízený dobrý posluchač?**

85 % pracovníků tvrdí, že jejich nadřízený je dobrý posluchač. Odpovědi této skupiny se dělí rovným dílem na „spíše ano“ a „rozhodně ano“. 15 % respondentů uvedlo, že jejich nadřízený spíše není dobrý posluchač.

#### **4.2 Inspiruje vás vedení podniku?**

Přes polovinu pracovníků vedení podniku inspiruje. Konkrétně 30 % vedení rozhodně inspiruje a 26 % spíše inspiruje. Druhou necelou polovinu vedení podniku neinspiruje. Tedy 41 % spíše neinspiruje a 4 % rozhodně neinspiruje.

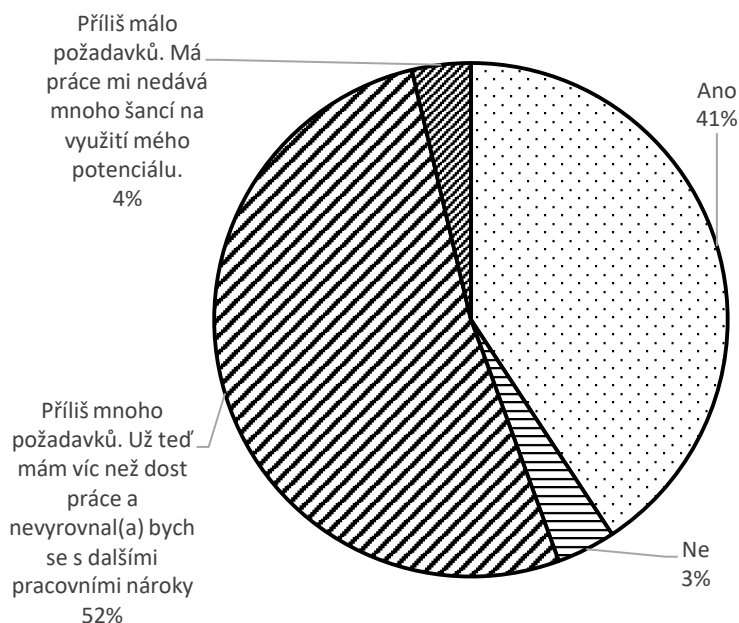
#### **4.3 Jestliže se váš bezprostředně nadřízený neřídí vaší radou, uvede důvody tohoto rozhodnutí?**

96 % respondentů uvedlo že ano, uvede důvody tohoto rozhodnutí. 56 % uvedlo, že vždy, 41 % pracovníků uvedlo, že občas. Pouze 4 % dotazovaných tvrdí, že důvody neuvádí.

#### **4.4 Jste součástí rozhodovacího procesu ve vašem týmu?**

Přes polovinu pracovníků spíše je součástí rozhodovacího procesu a 37 % rozhodně je. Pouze 7 % dotazovaných uvedlo odpověď, že spíše nejsou součástí rozhodovacího procesu.

## Myslíte, že požadavky, které jsou na vás kladeny, odpovídají vašemu skutečnému tvůrčímu potenciálu?



Graf 3 zdroj: autor

### 4.5 Myslíte, že požadavky, které jsou na vás kladeny, odpovídají vašemu skutečnému tvůrčímu potenciálu?

Přes polovinu pracovníků uvedlo, že je na ně kladeno příliš mnoho požadavků a že už teď mají víc než dost práce a nevyrovnali by se s dalšími pracovními nároky. 41 % dotazovaných tvrdí, že požadavky skutečně odpovídají jejich tvůrčímu potenciálu. Pouze 4 % respondentů uvedlo, že je na ně kladeno příliš málo požadavků. Poslední 4 % dotazovaných uvedlo zkrátka odpověď: „ne“.

## Výzkumná otázka č.5

### Motivuje komunikace s nadřízenými pracovníky ke kreativě?

#### 5.1 Jak důležitá je pro vás pochvala a uznání?

Pro 44 % pracovníků je pochvala a uznání velmi důležitá. Pro 30 % respondentů je pochvala spíše důležitá. Zbývá čtvrtina dotazovaných uvedla, že je pro ně pochvala spíše nedůležitá. Zhruba pro tři čtvrtiny pracovníků je tedy pochvala a uznání důležitá. V následující otázce jsme zjišťovali, jak úspěšně podnik tuto potřebu uspokojuje.

## **5.2 Dostává se vám bezprostředně takové pozitivní vazby, jakou si zasloužíte a očekáváte?**

Přes polovinu pracovníků tvrdí, že se jim nedostává takové pozitivní vazby, jakou si zaslouží a očekávají. Zhruba třetina dotazovaných uvádí, že se jim spíše dostává pozitivní zpětné vazby, jakou čekají. 15 % respondentů dokonce uvedlo odpověď „rozhodně ano“. V otázkách 5.1 a 5.2 jsme našli souvislost, že 70 % pracovníků, pro které je pochvala velmi důležitá uvádí, že spíše nedostává bezprostředně takovou pozitivní vazbu, jakou si zaslouží a očekává.

## **5.3 Jak důležitá je pro vás konstruktivní kritika, ze které se můžete poučit?**

Pro všechny pracovníky je důležitá konstruktivní kritika. Pro 85 % dokonce velmi důležitá. V následující otázce jsme zkoumali, jak podnik tuto potřebu naplňuje.

## **5.4 Když jste udělali chybu, dostane se vám bezprostředně konstruktivní kritiky?**

52 % pracovníků uvedlo odpověď „spíše ano“. Čtvrtina pracovníků dokonce „rozhodně ano“. Zbylá čtvrtina respondentů uvedla, že když udělá chybu, tak se jim spíše nedostane konstruktivní kritiky. Tedy ze 75 % podnik správně a včas poskytuje konstruktivní kritiku svým pracovníkům, a tak uspokojuje jejich požadavek a očekávání.

## **5.5 Všimá si váš bezprostředně nadřízený dostatečně vaší práce?**

Tři čtvrtiny zúčastněných uvádí, že si jejich nadřízený dostatečně všimá jejich práce. Konkrétně 52 % z celku uvedlo odpověď „spíše ano“ a 22 % pracovníků dokonce „rozhodně ano“. Zbylá čtvrtina respondentů uvedla, že si jejich nadřízený spíše nevšimá jejich práce.

## **5.6 Domníváte se, že když uděláte chybu, dostává se vám příliš nespecifické a přehnané (negativní) kritiky?**

Podle 59 % dotazovaných „spíše nedostává“. Čtvrtina pracovníků odpověděla „rozhodně ne“. 15 % zaměstnanců se domnívá, že pokud udělají chybu, dostane se jim příliš nespecifické a přehnané (negativní) kritiky.

## **5.7 Jak byste ohodnotil(a) pracovní atmosféru?**

93 % pracovníků je s pracovní atmosférou spokojeno. Polovina ze spokojených respondentů uvedla, že je pracovní atmosféra velmi dobrá, a podle poloviny je spíše dobrá. Zbýlých 7 % uvádí, že je spíše špatná.

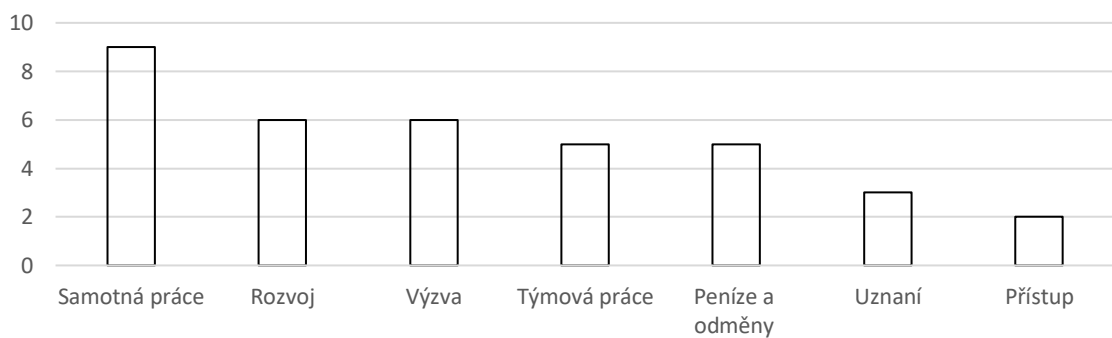
## **Otevřené otázky pro zjištění faktorů ovlivňujících motivaci pracovníků**

### **6.1 Co vás nejvíce motivuje?**

Na tuto otevřenou otázku pracovníci odpovídali vlastním textovým popisem toho, co je nejvíce motivuje. Principem sdružování podobných odpovědí jsme definovali 7 kategorií odpovědí, do kterých jsme data rozdělili. Nejvíce pracovníky motivuje samot-

ná práce, která si získala 9 zmínek zaměstnanců. O druhé místo se s šesti hlasy dělí kategorie „Rozvoj“ a „Výzva“. Na třetím místě s pěti hlasy se u pracovníků umístily kategorie „Týmová práce“ a „Peníze a odměny“. Dále pracovníci třemi zmínkami uvedli, že je motivuje uznání a dvěma zmínkami kategorií „Přístup“. Výsledky nám ukázali, že motivace pracovníků vychází nejčastěji zevnitř, tedy pracovníci sami od sebe ochotně chtějí vykonávat svoji práci. Také výsledky ukázaly, jak důležitou úlohu mají právě výzvy v motivaci pracovníků. Tedy že pracovníkům by měly být zadávány úkoly, které mírně předčí jejich schopnosti a dále je rozvíjí. Velký motivační vliv rozvoje a výzev umožňuje podniku využívat velký inovační potenciál, který má.

### 6.1 Co vás nejvíce motivuje?

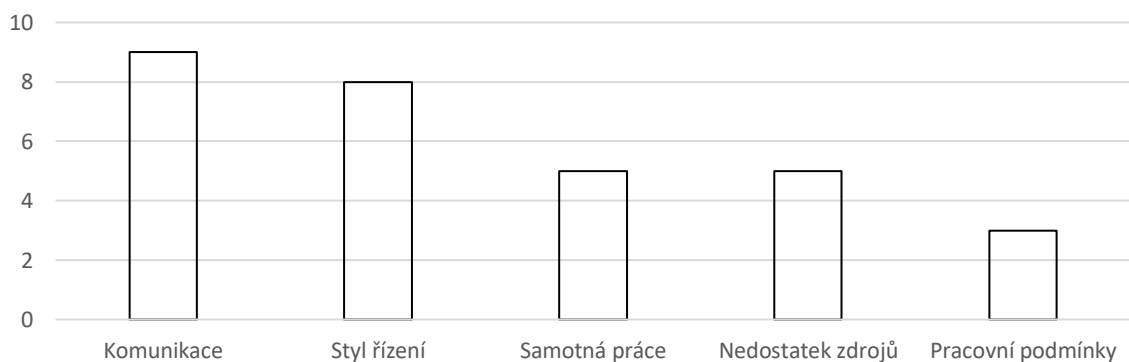


Graf 4 zdroj: autor

### 6.2 Co nejvíce podrývá vaši motivaci?

Na tuto otevřenou otázku pracovníci odpovídali vlastním textovým popisem toho, co je nejvíce podrývá jejich motivaci. Principem sdružování podobných odpovědí jsme definovali 5 kategorií odpovědí, do kterých jsme data rozdělili. Nejvíce podrývá motivaci pracovníků špatná komunikace, s celkovým počtem 9 zmínek. Na druhém místě se umístil špatný styl řízení s 8 zmínkami. O třetí místo se dělí kategorie „demotivující práce“ a „nedostatek zdrojů“. 3 lidé ještě zmínili špatné pracovní podmínky.

### Co nejvíce podrývá vaši motivaci?



Graf 5 zdroj: autor

### **6.3 Vychází vaše pracovní motivace "zevnitř" - tedy sám(sama) máte zájem o tuto činnost, oblast a seberealizujete se v ní?**

Tato kontrolní uzavřená shrnující otázka ověřovala odpovědi konkrétně uvedené v předchozích dvou otázkách. 82 % pracovníků tvrdí, že jejich motivace vychází zevnitř, což se shoduje s odpověďmi dříve uvedenými. 60 % z dotazovaných dokonce uvedlo odpověď „rozhodně ano“.

### **6.4 Vychází vaše pracovní motivace "zvenku" - tedy vykonáváte jí například kvůli potřebě peněz, jistoty, potřebě sounáležitosti?**

Polovina pracovníků uvedlo odpověď „spíše ano“ a 7 % „rozhodně ano“. Podle 37 % dotazovaných jejich motivace spíše nevychází zvenku a podle 4 % dokonce rozhodně nevychází zvenku. Motivace vnitřní a vnější nejde od sebe zcela oddělit a je přirozené, že u jedince fungují zároveň. Předmětem našeho dalšího zkoumání bylo zjištění poměru pozitivních odpovědí mezi vnitřní a vnější motivací. 82 % pracovníků zažívá vnitřní motivaci a pouze 60 % vnější. Tato čísla souhlasí s výsledky otázky 6.1, kde se vnější motivátory nacházely až na 3 místě za nejvíce zmiňovanými vnitřními motivátory jako jsou samotná práce, rozvoj, výzva a týmová práce.

## **4.3.1 Vyhodnocení výzkumných otázek**

### **Vyhodnocení otázky č. 1 - Motivuje pracovníky jejich práce ke kreativitě?**

Pracovníkům se v podniku daří. U 93 % pracovníků se obsah práce shoduje s jejich zájmy. Dvě třetiny pracovníků mají možnost naplno využít svůj tvůrčí potenciál. Zbylé třetiny zabraňuje k plnému využití tvůrčího potenciálu některá z tvůrčích bariér, které budou prozkoumány v dalších otázkách. Přes polovinu pracovníků uvedlo, že většinou na projekty, na kterých pracují není dostatek zdrojů. Pro všechny pracovníky je důležitá možnost zvyšovat specializované znalosti v rámci jejich práce a pro 85 % je dokonce velmi důležitá. Podnik tuto potřebu pracovníků uspokojuje z více než třech čtvrtin. Téměř všichni pracovníci vyhledávají příležitosti k inovacím, a tak umožňují celé společnosti udržet dobré postavení v hospodářské soutěži. Pracovníci na své práci nejvíce oceňují chronologicky pracovní výzvy, lidi ze svého týmu a tvůrčí svobodu. Nejméně ocenění si získaly odpovědi „dostatek zdrojů“ a „podpora vedení“. Dvě třetiny pracovníků mají na svém pracovním místě vše, co k práci potřebují. Na zbylou třetinu tak nepříznivě působí hygienické faktory, které mohou negativně ovlivňovat jejich motivaci. Téměř všichni pracovníci sami sebe vidí jako kreativní.

### **Vyhodnocení otázky č.2 - Motivují cíle a strategie firmy pracovníky ke kreativitě?**

Přes 80 % pracovníků zná cíle a strategie podniku a ztotožňuje se s nimi, a tak může fungovat synergická vnitřní motivace pracovat na společných cílech s organizací. Pětina pracovníků podnikové cíle a strategie spíše neznají, a tak se s nimi ani nemůžou ztotožnit.



### **Vyhodnocení otázky č.3 - Motivuje práce ve skupinách pracovníky ke kreativě?**

93 % pracovníků je se skupinovou prací spokojeno a ohodnotilo své možnosti aktivní spoluúčasti na probíhajícím dění jako dobré. Tato skupina je také spokojena se schůzkami v rámci jejich týmu. Všichni dotazovaní uvedli, že vedoucí skupiny/šéf naslouchá jejich názoru. 70 % dotazovaných je spokojeno s pracovními postupy a metodami v organizaci. Zde byl objeven prostor pro další zkoumání, které metody a postupy zbylým 30 % pracovníků nevyhovují. Jednotlivé týmy spolupracují správně, podporují motivaci ke kreativě a navzájem si přináší užitek ze specializací každého v týmu, a tak efektivně dosahují cílů pro organizaci.

### **Vyhodnocení otázky č.4 - Motivuje styl řízení pracovníky ke kreativě?**

85 % pracovníků tvrdí, že jejich nadřízený je dobrý posluchač. Přes polovinu dotazovaných vedení podniku inspiruje. Pokud se bezprostředně nadřízený neřídí pracovníkovou radou, podle 96 % dotazovaných uvede důvody tohoto rozhodnutí. 93 % pracovníků je součástí rozhodovacího procesu. 41 % pracovníků je s pracovními nároky na ně kladenými spokojeno. Přes polovinu pracovníků uvedlo, že je na ně kladeno příliš mnoho požadavků a že už teď mají víc než dost práce a nevyrovnali by se s dalšími pracovními nároky.

### **Vyhodnocení otázky č.5**

#### **Motivuje komunikace s nadřízenými pracovníky ke kreativě?**

Pro tři čtvrtiny pracovníků je pochvala a uznání důležitá. Přes polovinu pracovníků však tvrdí, že se jim nedostává takové pozitivní vazby, jakou si zaslouží a očekávají. 70 % pracovníků, pro které je pochvala velmi důležitá uvádí, že spíše nedostává bezprostředně takovou pozitivní vazbu, jakou si zaslouží a očekává. Pro všechny pracovníky je důležitá konstruktivní kritika a dostává se jí přibližně třem čtvrtinám pracovníků, s čímž souvisí, že bezprostřední nadřízený si dostatečně všímá práce právě třech čtvrtin dotazovaných. Podle 85 % pracovníků se jim nedostává přehnané negativní kritiky. Většina hodnotí pracovní atmosféru jako dobrou, tedy podporující motivaci ke kreativě.

#### **Vyhodnocení otázek pro zjištění faktorů ovlivňujících motivaci pracovníků**

Nejvíce pracovníky motivuje samotná práce. O druhé místo se dělí kategorie „Rozvoj“ a „Výzva“. Na třetím místě se u pracovníků umístily kategorie „Týmová práce“ a „Peníze a odměny“. Nejvíce подрývá motivaci pracovníků špatná komunikace. Na druhém místě se umístil špatný styl řízení. O třetí místo se dělí kategorie „demotivující práce“ a „nedostatek zdrojů“. Výsledky nám ukázaly, že motivace pracovníků vychází nejčastěji zevnitř, tedy pracovníci sami od sebe ochotně chtějí vykonávat svoji práci. Velký motivační vliv rozvoje a výzev umožňuje podniku využívat velký inovační potenciál, který má.

## **Vyhodnocení hlavní výzkumné otázky**

### **Co motivuje zaměstnance v daném podniku ke kreativitě a inovacím?**

Samotná práce motivuje pracovníky v podniku ke kreativitě. Přesto třetině pracovníků brání k plnému využití tvůrčího potenciálu některá z tvůrčích bariér. Může to být způsobeno nedostatkem zdrojů na projekty o kterém se zmínila víc než polovina pracovníků. Čtvrtina pracovníků uvedla, že podnik nabízí špatné příležitosti k růstu. Více než třetina pracovníků na svém pracovním místě nemá vše, co k práci potřebuje.

Strategie a cíle podniku motivují pracovníky ke kreativitě. Přesto pětina pracovníků spíše nezná cíle a strategie, a tak se s nimi nemůžou ztotožnit.

Práce ve skupinách motivuje pracovníky ke kreativitě. Přesto 30 % pracovníků není spokojeno s pracovními postupy a metodami v rámci organizace.

Styl řízení motivuje pracovníky ke kreativitě. Přesto přes polovinu pracovníků uvedlo, že je na ně kladeno příliš mnoho požadavků a že už teď mají víc než dost práce a nevyrovnali by se s dalšími pracovními nároky. Téměř polovinu lidí vedení podniku neinspiruje.

Komunikace s nadřízenými motivuje pracovníky ke kreativitě. Přesto polovině pracovníků se nedostává takové pozitivní vazby, jakou si zaslouží a očekávají. Dále přibližně čtvrtině lidí se nedostává konstruktivní kritiky, protože si jich nadřízený dostatečně nevšímá.

Nejvíce pracovníky motivuje samotná práce, možnost rozvoje a pracovní výzvy. Nejvíce motivaci pracovníků подрývá špatná komunikace, nevhodný styl řízení a nevhodná práce.

## **4.4 Návrh zlepšení procesu motivování ke kreativitě**

Třetině pracovníků brání k plnému využití tvůrčího potenciálu některá z tvůrčích bariér. Na základě průzkumu jsme identifikovali možné bariéry, které negativně ovlivňují jejich motivaci ke kreativitě.

### **Příliš mnoho kladených požadavků (52 % respondentů)**

Doporučujeme, aby manažeři zadávali kreativcům úkoly, které mírně předčí jejich schopnosti a dále je rozvíjí. Důležitou částí takového zadání úkolu je správné posouzení schopností kreativce, aby nebyla ohrožena splnitelnost úkolu.

### **Nedostatek pozitivní zpětné vazby, kterou si pracovníci zaslouží (52 % respondentů)**

Doporučujeme pracovníky za úspěchy dostatečně chválit. Podle Hlavsy a jeho kolegů (1981) je hlavním znakem kreativního stylu řízení právě spolupráce a například orientace na vnitřní satisfakci (oproti orientaci na vnější odměny).

### **Nedostatek zdrojů na projekty (50 % respondentů)**

Doporučujeme, aby manažer poskytl pro daný projekt dostatek času a peněz, jinak by došlo k vytváření tlaku na kreativce a tato brzda kreativity by se projevila ve výsledku daného projektu.

### **Vedení podniku neinspiruje pracovníky (45 % respondentů)**

Doporučujeme, aby na řídicích pozicích byli lidé s kreativním potenciálem, kteří budou inspirovat ostatní a vytvářet příznivé podmínky pro inovace a uplatňovat kreativní styl řízení.

### **Pracovníci nemají na pracovním místě vše, co k práci potřebují (41 % respondentů)**

Doporučujeme dále zjistit, co přesně pracovníkům na pracovním místě chybí, nebo přebývá, aby bylo možné provést opravné opatření. Pokud tyto hygienické faktory působí nepříznivě, vyvolávají pracovní nespokojenost a zároveň negativně působí na motivaci k pracovnímu výkonu, a tedy i ke kreativitě.

### **Špatné pracovní postupy a metody (30 % respondentů)**

Doporučujeme dodatečně analyzovat, které pracovní postupy a metody pracovníci vnímají jako nevhodné, aby bylo možné provést opravné opatření. Inovací postupů a procesů lze dosáhnout výrazného zefektivnění práce a zprostředkovaně i motivace ke kreativitě.

### **Nedostatečná konstruktivní kritika (22 % respondentů)**

Doporučujeme včas poskytovat zpětnou vazbu na návrhy pracovníků. Motivaci ke kreativitě silně podporuje správné vedení. Pokud však manažeré nemají čas na včasné poskytnutí zpětné vazby na kreativní návrh, motivace kreativců rychle upadá.

### **Špatné příležitosti k růstu (22 %)**

Doporučujeme analyzovat, o jaké oblasti rozvoje mají pracovníci zájem, aby bylo možné jim tuto potřebu uspokojit. Výsledky průzkumu potvrdily teorie, že pracovníci mají vysoký zájem o rozvoj v rámci své specializace.

### **Neztotožnění se s firemními cíli (20 %)**

Doporučuji skupinu neobeznámených pracovníků seznámit s cíli podniku, aby je mohli vzít za své. Díky ztotožnění cílů pracovníků může fungovat synergická vnitřní motivace pracovat na společných cílech s organizací.

# Závěr

Hlavním tématem bakalářské práce byla motivace pracovníků ke kreativitě a inovacím. Aby podniky dosáhly konkurenční výhody, mohou se zaměřit například na nejvíce udržitelnou konkurenční výhodou, inovování. Kreativita a inovace se pro úspěch organizace stává rozhodující. Podle Amabile (1998) právě motivace určuje, jestli bude kreativní proces pracovníka vůbec nastartován a zda bude pokračovat a umožní tak organizaci uspět na trhu.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení, co motivuje zaměstnance v daném podniku ke kreativitě a inovacím a co je naopak demotivuje. Teoretická část práce uvedla do problematiky, definovala pojem motivace, shrnula nejvýznamnější teorie, které vztáhla k výkonu zaměstnance a dále se věnovala motivaci pracovního jednání a vlivu stylu řízení na motivaci ke kreativitě pracovníků. Další část práce byla věnována tématu kreativity, a stručně uvedla historický základ a nejnámější teorie. Dále tato kapitola uvedla rysy tvořivé osobnosti a kategorie, kde se nejčastěji odráží motivace ke kreativitě a také způsoby udržení si kreativních zaměstnanců v podniku. V neposlední řadě jsme zde uvedli, jaké bariéry tvořivosti mohou negativně ovlivnit tvůrčí proces, a tak ohrozit zpracování daného úkolu a zprostředkovaně i úspěšnost celé organizace. Následující pasáž byla věnována dnes tolik důležitému tématu inovací, uvedla jednotlivé typy inovací a shrnula jednotlivé zdroje inovačních příležitostí a rozebrala inovační proces a jeho fáze. Závěr teoretické části pojednal o vztahu kreativity a inovací a uvedl jejich důležitost v hospodářské soutěži.

V praktické části byly připomenuty cíle práce a od nich odvozené a nadefinované cíle průzkumu v dané společnosti. Přínosem práce měl být návrh zlepšení procesů motivace a stimulace ke kreativitě zaměstnanců v konkrétním podniku. Od cíle této práce byly definovány výzkumné otázky týkající se samotné práce pracovníků, jejich postojů ke strategii a cílům organizace, funkce týmu, stylu řízení a komunikace.

V návaznosti na položené výzkumné otázky jsme zvolili kvantitativní výzkumnou strategii. V tomto kvantitativním průzkumu se nezjišťovalo, jestli zkoumaný jev existuje, nebo co je jeho obsahem a jaké má vlastnosti, protože tyto informace jsou již obsaženy v teoretické části této práce. Tento průzkum byl zaměřen na stanovení úrovně charakteristik zkoumaných jevů. Dotazník byl rozdělen do 7 logicky navazujících celků, tříděných podle jednotlivých výzkumných otázek. První část dotazníku byla zaměřena na téma samotné práce zaměstnanců. Následující část se týkala strategie a cílů organizace. Ve třetí části se dotazník zaměřil na skupinovou práci. Čtvrtá část dotazníků byla zaměřena na styl řízení pracovníků. Pátá část se týkala komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem. V šesté části respondenti dostali prostor pro osobní vyjádření k jejich motivaci. Poslední část se věnovala zjištění identifikačních údajů.

Průzkum proběhl v globální agentuře se sídlem v Praze, zaměřené na tvorbu digitálních produktů a dále zaměřené na investování do začínajících podniků z technologického oboru. Podmínkou umožnění průzkumu v této společnosti byl fakt, že nebude zveřejněno jméno této společnosti, ani jiné údaje, které by mohli identifikovat o jakou společnost běží. Analytické zpracování dat z dotazníkového šetření nám poskytlo ucelený pohled na motivační faktory působící na pracovníky v dané společnosti. Celkový stav motivovanosti pracovníků ke kreativitě v dané společnosti byl velice pozitivní.

Samotná práce motivuje pracovníky v podniku ke kreativitě. Přesto třetině pracovníků brání k plnému využití tvůrčího potenciálu některá z tvůrčích bariér. Může to být způsobeno nedostatkem zdrojů na projekty o kterém se zmínila víc než polovina pracovníků. Čtvrtina pracovníků uvedla, že podnik nabízí špatné příležitosti k růstu. Více než třetina pracovníků na svém pracovním místě nemá vše, co k práci potřebuje. Strategie a cíle podniku motivují pracovníky ke kreativitě. Přesto pětina pracovníků spíše nezná cíle a strategie, a tak se s nimi nemůžou ztotožnit. Práce ve skupinách motivuje pracovníky ke kreativitě. Přesto 30 % pracovníků není spokojeno s pracovními postupy a metodami v rámci organizace. Styl řízení motivuje pracovníky ke kreativitě. Přesto přes polovinu pracovníků uvedlo, že je na ně kladeno příliš mnoho požadavků a že už teď mají víc než dost práce a nevyrovnali by se s dalšími pracovními nároky. Téměř polovinu lidí vedení podniku neinspiruje. Komunikace s nadřízenými motivuje pracovníky ke kreativitě. Přesto polovině pracovníků se nedostává takové pozitivní vazby, jakou si zaslouží a očekávají. Dále přibližně čtvrtině lidí se nedostává konstruktivní kritiky, protože si jich nadřízený dostatečně nevšímá.

Nejvíce pracovníky motivuje samotná práce. O druhé místo se dělí kategorie „Rozvoj“ a „Výzvy“. Na třetím místě se u pracovníků umístily kategorie „Týmová práce“ a „Peníze a odměny“. Nejvíce podryvá motivaci pracovníků špatná komunikace. Na druhém místě se umístil špatný styl řízení. O třetí místo se dělí kategorie „demotivující práce“ a „nedostatek zdrojů“. Analýza dat nám ukázala, že motivace pracovníků vychází nejčastěji zevnitř, tedy pracovníci sami od sebe ochotně chtějí vykonávat svoji práci.

Na základě identifikovaných podnikových bariér tvořivosti byly vypracovány návrhy zlepšení procesů motivace a stimulace ke kreativitě zaměstnanců. Tato doporučení přispějí ke zvýšení motivace pracovníků ke kreativitě, tvorbě inovací, a tak umožní podniku zaujmout lepší postavení v hospodářské soutěži. Cíl této bakalářské práce byl dosažen.

# Seznam použité literatury

1. AMABILE, T. How to kill creativity. Harvard business review on breakthrough thinking. Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN: 1-57851-181
2. BALCAR, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. Praha, SPN 1983.
3. BASS, B. M.: Leadership and Performance Beyond Expectations. New York, London, 1985.
4. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611690.
5. BLATNÝ, Marek. Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada).
6. BURNS, M.: Understanding job evaluation. London, Institute of Personnel Management 1978.
7. DACEY, John S., Kathleen LENNON a Lisa B. FIORE. Kreativita: [souhra biologických, psychologických a sociálních faktorů]. Vyd. 1. čes. Praha: Grada, 2000. Psyché (Grada). ISBN 8071699039.
8. FESTINGER, L. A.: A Theory of Cognitive Dissonance. Standford, Standford University Press 1957.
9. FIEDLER, F. E.: A Theory of Leadership Effectivness. New York, 1967.
10. FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
11. GETZELS, J. W. Problem finding and the inventivness of solutions. Journal of Creative Behavior 1975
12. Henker, N., Sonnentag, S. & Unger, D. J Bus Psychol (2015) 30: 235. doi:10.1007/s10869-014-9348-7
13. HERSEY, P. – BLANCHARD, H. K.: Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4. Vyd. Engelwood Cliffs: Prentice Hall Inc. 1982.
14. HERZBERG, F.: Work and the Nature of Man. New York, The World Publishing Company 1971.
15. HLAVSA, J. a kol.: Psychologické problémy výchovy k tvořivosti. Praha: SPN, 1981
16. HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vede- ní lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

17. JAY, E. S. & PERKINS, D. N.: Problem finding: The search for mechanism. In Runco, M. A. (Ed), The creativity research handbook: Volume 1, 257-294. Cresskill, NJ: Hampton Press 1997.
18. KOUZES, J. M. – POSNER, B. Z.: The Leadership Challenge. 3rd ed. San Francisco, Josey-Bass 2002.
19. MACKINNON, D. W.: In search of human effectiveness. Buffalo, New York: Bearly 1978.
20. MADSEN, K. B. Teorie motivace: srovnávací studie moderních teorií motivace. Praha: Academia, 1972.
21. MAŇÁK, J. Rozvoj aktivity, samostatnosti a tvořivosti žáků. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1998. ISBN 80-210-1880-1.
22. MAŇÁK, Josef. Rozvoj aktivity, samostatnosti a tvořivosti žáků. Brno: Masarykova univerzita, 1998. Spisy Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 8021018801.
23. MASLOW, A. H.: Motivation and Personality. New York, Harper 1954.
24. NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. ISBN 8020005927.
25. PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali, 2. doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s., ISBN 978-80-247-3447-7
26. PROVAZNÍK, V.: Rozvíjení tvořivosti. Praha: VŠE v Praze, 1999. ISBN 80-7079-551-4
27. ROE, A.: The personality of artists. Educational and Psychological Measurement 1946
28. ROGERS, C. R.: Způsob bytí. Praha, Portál 1998.
29. RŮŽIČKA, J. – DRÁŽSKÁ, E.: Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE 1992
30. SARNOFF, D. P. & COLE, H.P. Creativity and personel growth. Journal of Creative Behavior 1983.
31. TAYLOR, S. J & BOGDAN, R.: Introduction to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social sciences. New York: Wiley, 1975. ISBN 9780471085713.
32. TORRANCE, E. P. The search for satori & creativity. Buffalo: Buffalo: Creative Education Foundation, Bearly, 1979. ISBN 0930222040.
33. WEST, M. A., SACRAMENTO, C. A.: Flourishing in teams: Developing Creativity and Innovation. In HENRY, J. (ed.): Creative Management and Development. Los Angeles: SAGE, 2008, ISBN 978-1-4129-2247-0

# Seznam obrázků

Obrázek 1 Hierarchie potřeb (Maslow, 1970) .....	9
Obrázek 2 Herzbergova dvoufaktorová teorie (Steinmann, Schreyogg, 1991).....	12
Obrázek 3 Elementy kreativity, podle Amabile (1998).....	16



## Seznam grafů

Graf 1 Máte možnost naplno využít svůj tvůrčí potenciál?.....	32
Graf 2 Co na své práci oceňujete nejvíce? .....	33
Graf 3 Odpovídají požadavky vašemu skutečnému tvůrčímu potenciálu?.....	36
Graf 4 Co vás nejvíce motivuje?.....	38
Graf 5 Co nejvíce podrývá vaši motivaci?.....	38

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Josef Slavíček

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis