
ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Způsoby podpory kreativity zaměstnanců v organizacích
Methods to promote employee creativity in organizations

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: Jirkovská, Blanka, PhDr., Ph.D.

Veronika Klasnová

Praha 2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Klasnová Jméno: Veronika Osobní číslo: 440991
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce: Způsoby podpory kreativity zaměstnanců v organizacích

Název bakalářské práce anglicky: Methods to support creativity of employees in organizations

Pokyny pro vypracování:
Cíl práce : Práce si klade za cíl obecně vymezit způsoby podpory kreativity u zaměstnanců, zjistit jaké jsou využívány způsoby pro podporu kreativity, zhodnotit efektivitu těchto způsobů a porovnat míru kreativity mezi zaměstnanci ve firmě, která se zabývá investicemi.
Přínos práce : Vyhodnocení výsledků a případný návrh opatření
Osnova : Úvod, teoretická část (definice kreativity, historie kreativity, kreativita a motivace, způsoby podpory kreativity, praktická část (představení podniku, popis a zhodnocení efektivitu způsobů používaných ve firmě, návrhy opatření), závěr, literatura

Seznam doporučené literatury:
BURGER, E., 5 elementů efektivního myšlení,2014, BUZAN T., Myšlenkové mapy v byznysu,2013, BUZAN, T., Myšlenkové mapy, 2013 CLEGG, J. Procvičování paměti a kreativity, DYTRT, Z., Efektivní inovace,2009, FRANKOVÁ, E., Kreativita a inovace v organizaci,2011, FORSYTH, P., Jak motivovat svůj tým, 2009, HOSPODÁŘOVÁ, I., Kreativní management v praxi,2008, KÖNIGOVÁ, M., Tvořivost,2007, LUKÁŠOVÁ, R., Organizační kultura a její změna, 2010,SVATOŠOVÁ, V., Tvořivé myšlení a inovace, 2010.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Jirkovská, Blanka, PhDr., Ph.D. / Masarykův ústav vyšších studií - oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

Jirkovská Podpis vedoucí(ho) práce S Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Lucerna Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

31. 08. 2017 Datum převzetí zadání _____ Podpis studenta(ky)

KLASNOVÁ, Veronika. *Způsoby zvyšování kreativity zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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:

podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala paní PhDr. Blance Jirkovské, Ph.D. za odborné konzultace a rady v průběhu zpracování této bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem kreativity zaměstnanců v organizacích a zaměřuje se především na metody, kterými lze kreativitu podporovat. Cílem práce je ve firmě XY zanalyzovat firemní prostředí z pohledu kreativity a zjistit, zda se sami zaměstnanci cítí být kreativními a jestli k tomu mají vhodné podmínky, poskytované zaměstnavatelem. V teoretické části popisují, jak se kreativita vyvíjela od historie až po současnost. Dále se soustředím na definici kreativity, její bariéry a kritéria. Praktická část vymezuje cíle, jimiž bylo především prověření výzkumných předpokladů, které jsem si stanovila na začátku práce. Poté představuji firmu, ve které provádím dotazníkové šetření, a následuje samotný výzkum. Součástí praktické části je shrnutí výsledků a zjištění vyplývajících z výzkumného šetření, které porovnávám s teoretickou částí. Na závěr jsem sepsala návrhy doporučení, cílené především na vedení firmy. Přínosem práce je komplexní teoretický přehled problematiky a následné zjištění míry kreativity zaměstnanců a jejich zájem o podporu kreativity z pohledu generačních a oborových rozdílů.

Klíčová slova

Kreativita, tvořivost, organizace, podpora kreativity, kreativní metody, bariéry kreativity

Abstract

This bachelor thesis deals with the general theme of employee creativity in organizations and focuses primarily on methods that can promote creativity. The aim of XY is to analyze the corporate environment from a creative point of view and to see if the employees feel creative and have suitable conditions provided by the employer. Firstly, in the theoretical part, I describe how creativity evolved through history to the present. I focus on the definition of defining the criteria and identifying the obstacles involved. The practical part defines the objectives, namely to analyze the business environment from the creative point of view and the examination of the research prerequisites I set at the beginning of my work. I then represent a company in which I conduct a questionnaire survey and the research for my project. The practical part is a summary of the results and findings from the research, which compare with the theoretical part. Finally, I have made suggestions for recommendations, focusing on company management. The advantage of this thesis is a complex theoretical overview of the issue and the subsequent determination of the creative degree of the employees and their interest in supporting creativity from the point of view of a generational and professional differences.

Key words

Creativity, organization, support of creativity, creative methods, creativity obstacles

Obsah

Úvod	6
1. Kreativita	7
1.1. Definice kreativity.....	8
1.2. Historie kreativity.....	9
1.3. Kreativita v současném světě.....	10
2. Kritéria kreativity	11
2.1. Kreativní osobnost.....	11
2.2. Kreativita a věk.....	12
2.3. Kreativita dle oboru.....	15
3. Způsoby podpory kreativity u zaměstnanců	17
3.1. Myšlenkové mapy.....	17
3.2. Brainstorming.....	18
3.3. Brainwriting.....	20
3.4. Crawford slip.....	21
3.5. Strategie Walta Disneye.....	22
3.6. Náhodný vstup.....	23
3.7. Metody umožňující uplatňovat kreativitu.....	24
4. Motivace a kreativita - definice a způsoby motivace ke kreativě	26
4.1. Způsoby motivace zaměstnanců ke kreativě.....	27
5. Bariéry kreativity a jejich překonání	28
5.1. Vnitřní bariéry.....	29
5.2. Vnější bariéry.....	30
5.3. Překonání bariér kreativity.....	32
6. Praktická část	34
6.1. Cíle práce a výzkumné předpoklady.....	35
6.2. Představení skupiny	35
6.3. Metodologie.....	36
6.4. Charakteristika respondentů.....	37
6.5. Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	38

6.6.	Souhrn zjištění.....	52
6.7.	Návrh doporučení.....	54
	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury	60
	Seznam obrázků	63
	Přílohy.....	65

Úvod

Téma, které jsem si zvolila pro zpracování mé bakalářské práce, nese název „*Způsoby podpory kreativity zaměstnanců v organizacích.*“ Jakožto člen generace Y si všímám toho, kolik toho zaměstnavatelé v dnešní době po budoucích, ale i svých současných zaměstnancích vyžadují. V první řadě chtějí předešlé zkušenosti, vzdělání, znalost jazyků. Kromě toho přibývá čím dál tím více požadavků na naši osobnost. Vedle komunikativnosti, loajality a dobrého vystupování je v dnešní době právě kreativita něco, co by nám nemělo chybět. Někteří zaměstnavatelé chtějí, aby zaměstnanci přicházeli s novými nápady. Aby dokázali rychle reagovat na změny, jelikož právě to je v dnešní době plně pokroků a změn nezbytné.

Stejně tak jako kreativitu vyžadují zaměstnavatelé, tak ji dnes vítají i někteří firemní zaměstnanci. Kreativita se uplatňuje v mnoha oblastech, jako např. v pracovním prostředí, pracovní náplni, flexibilní pracovní době, rozvoji, odměňování, nabídce benefitů.

Hlavním cílem práce je zjistit, jak moc se cítí být zaměstnanci firmy kreativními a zda mají vhodné podmínky k rozvoji. Dalšími cíli této práce je nalézt odpovědi na několik otázek: zda firmy nabízejí to, co samy požadují, zda zaměstnavatelé sami věnují dostatečnou péči rozvoji kreativity svých zaměstnanců a zda pro to poskytují vhodné podmínky.

V teoretické části mé bakalářské práce se budu zabývat obecně tématem kreativity, uvedu, co to znamená být kreativní, dále upozorním na důležitost kreativity jak ze strany firmy, tak zaměstnance. V neposlední řadě se zaměřím na bariéry kreativity, jelikož právě to se týká jedné z mých výzkumných otázek v praktické části, která se ptá, zda zaměstnanci zvolené firmy pocítují určité bariéry kreativity v jejich pracovním prostředí a pokud ano, tak které. Dále se budu zabývat tím, zda se kreativita liší dle oboru a dle věku. A to proto, že v praktické části budu zjišťovat míru požadované kreativity po zaměstnancích a následně to, jak moc se tito zaměstnanci opravdu cítí být kreativními. Jednotlivá oddělení mezi sebou porovnáám, stejně tak věkové skupiny, které rozdělím dle generací – X, Y. U věkového rozdělení mě bude především zajímat to, jak se liší postoj ke kreativitě mezi generací X, Y. V rámci přínosů práce navrhnou určitá doporučení pro zlepšení.

1. Kreativita

1.1. Definice kreativity

„Kreativita je schopnost vytváření nových kulturních technických, duchovních i materiálních hodnot ve všech oborech lidské činnosti. ¹Tvořivost je aktivita, která přináší dosud neznámé a současně společenské výtvary.“ (Marie Königová)

Definicí kreativity se nabízí spousta. Existuje více než 60 různých definicí, které lze vyhledat v nejvýznamnějších publikacích nynějšího trhu. My si uvedeme pouze pár z nich. Důležité je zmínit, že autoři se vždy shodují v tom, že tvořivá činnost charakteristická originalitou a užitečností. Svatošová (2010, str. 19) definuje kreativitu jako soubor schopností a znalostí, které nám prostřednictvím tvůrčí činnosti, například umělecké či vědecké, umožňuje vytvářet zcela nové a originální nápady. To zároveň přináší možnost rozvoje celé naší společnosti.

Hospodářová chápe kreativitu jako schopnost nahlížet na věc z odlišného hlediska. (Hospodářová, 2008, str. 35) Dytrt a Stříteská (2009, str. 92) charakterizují kreativitu jako spojení tvořivého a kritického myšlení. Kritické myšlení proto, že je vlastně signálem ‚svědomí‘, jelikož musíme zároveň zvažovat, co je vhodné říci, či realizovat.

Podle Frankové (2011, str. 52) kreativní člověk tvoří něco pro něj zcela nového a užitečného. Kreativitu definuje jako proces, při kterém jsou zahrnovány interakce mezi myšlením,

¹ Slova tvořivost a kreativita budu v textu používat jako synonyma

osobnostními vlastnostmi a motivací jedince. Dodává, že tato individuální kreativita je vlastně základním kamenem pro kreativitu týmovou a organizační. A tak pokud budeme podporovat kreativitu jednotlivce,lepší se kreativita celého týmu, i organizace.

1.2. Historie kreativity

Pojem kreativita se poprvé objevil ve starověkém Římě a Řecku a to v souvislosti s ideou dokonalého těla a duše. Někteří filozofové, architekti a vynálezci zmiňované doby byli oslavováni za jejich nápadité myšlenky. Nepopíratelně tak dopomohli k velkému rozvoji kultury. (Svatošová, 2010, str. 19)

Dle Frankové byl jedním z těchto slavných antických myslitelů Platón a právě ten hovořil o sociální potřebě kreativních lidí a zároveň navrhoval metody rozvoje kreativity. Po dlouhá staletí významní malíři, sochaři, básníci a další umělci o kreativitě mluvili a polemizovali. Až do 19. století se udržela teorie, která tvrdila, že kreativita má velmi blízko k šílenství. (Franková, 2011, str. 14)

Právě ke konci 19. století nabrala kreativita více na vážnosti. Psychologie jakožto věda zabývající se duševními procesy, vlastnostmi, vztahy a stavy utvářet soubor poznatků na téma tvořivost. Tvořivost byla dříve zahrnována do některých psychologických disciplín, nakonec se ale stala samostatnou psychologickou disciplínou, která nese název **psychologie tvořivosti**. Tvrdí se, začala konstituovat na začátku 50. let 20. století v době, kdy docházelo v americké a poté i sovětské psychologii k plánování výzkumů, které měly za cíl poznat tvůrčí proces. Je tedy považována za velmi mladou disciplínu, což vysvětluje to, proč se o ní ví tak málo informací. Jedním z hlavních příčin je to, že převážná část tvořivého myšlení probíhá v našem podvědomí, které není snadné vědecky zkoumat. To je také příčina toho, proč v literatuře nenajdeme jednotnou definici tvořivosti. Definice, které najdeme, jsou spíše zatím pracovními verzemi. (Chabrt, 2009, str. 6)

1.3. Kreativita v současném světě

Přesto, že již bylo o kreativitě psáno v historii, nikdy nehrála tak zásadní roli v managementu, jako právě dnes. Je považována za součást managementu, jelikož výstupem kreativity jsou invence a inovace. Dynamika dnešního podnikatelského světa neustále zvyšuje nároky týkající se konkurenceschopnosti, ale i odpovědnosti, kterou podnikatelé nesou za tvorbu podnikatelského prostředí. Podnikatelé si jsou vědomi toho, že problémy nejsou neřešitelné, ale že není dostatečný počet kreativních zaměstnanců. (Dytrt, Stříteská, 2009, str. 88)

Franková (2011, str. 13) uvádí, že současné období je přímo označováno jakožto věk kreativity. Je to proto, že nyní dochází v Evropě i USA k velkým změnám v oblasti společenské, i hospodářské. Přejíždí se od ekonomiky průmyslové k ekonomice kreativní. Tato transformace vychází v první řadě z lidské inteligence, znalostí a kreativity. Pro firmy, které mají za cíl dosahovat úspěchů na trhu pomocí inovací služeb a výrobku, se stala kreativita velice důležitým faktorem úspěchu. Měly by se tedy snažit vytvořit organizační prostředí, které bude kreativitu podporovat. Jelikož se ale organizační prostředí mění velmi rychle, tak kreativita a interní prostředí organizace - čímž je myšlena týmová práce, nebo organizační kultura podporující kreativitu a inovace - nabírá na důležitosti i v ostatních organizacích. Jelikož ani ty se nemohou vyhnout změnám, které přichází zvenku. Podpora kreativity a organizačního prostředí podporujícího kreativitu a inovace by tedy měla být přítomna v každé firmě, alespoň do určité míry, což demonstrujeme na popsání jednoho průzkumu. Průzkum, který prováděla v roce 2014 společnost Adobe ve spolupráci s Forrester Consulting, zjišťoval, jak se vede firmám, které podporují kreativitu oproti firmám, které kreativitě takovou váhu nepřikládají. Výzkum přinesl následující výsledky:

- Většina společností podporujících kreativní myšlení má vyšší obrat než společnosti, které se kreativitou nezabývají a nesnaží se ji podporovat.

-
- Kreativní společnosti častěji dosáhnou většího podílu na trhu a zároveň vedoucí pozice, v porovnání s konkurencí.
 - 69 % kreativních firem se zasloužilo o jedno z prvních míst v žebříčku ideálního pracovního prostředí. Méně kreativních firem se umístilo na prvních pozicích, pouze 27 %.
 - Kreativní firmy tvoří takové prostředí, v němž zaměstnanci dosahují vysoké výkonnosti.
 - Neméně zajímavým a překvapivým zjištěním je, že i přesto, jaké kreativita přináší výhody do společností, má pouze 61 % senior manažerů pocit, že společnost ve které pracují, je opravdu kreativní.

(Lázoková, E., r. 2014)

2. Kritéria kreativity

Jak poznáme, co je a co není kreativní? V této sekci bych se ráda věnovala zamyšlení nad tím, zda může být kreativní každý z nás, či jen někteří jedinci. Položím si následující otázky: co je kritériem kreativity, zda je míra naší kreativity závislá na našem věku, oboru naší činnosti, anebo zda se dá kreativita rozvíjet. Znáť tato kritéria, uvědomovat si je a důležité pro správné posouzení toho, co je a co není kreativní.

2.1. Kreativní osobnost

O tématu tvořivosti existuje hodně mylných domněnek. Jednou z nejznámějších je to, že kreativní lidé jsou výjimkou a jejich specifické dovednosti jsou vrozené a že tvořivost patří automaticky k umění, či vědě. A jak na to nahlíží badatelé? Skupina badatelů, která toto tvrdí, tedy že kreativita se vyskytuje jenom u určité skupiny lidí, zkoumá, jaké má kreativní osoba charakteristiky a čím se tak odlišuje od jedinců nekreativních.

Naopak jiný skupina badatelů považuje kreativitu za zcela normální jev a schopnost, kterou může využívat každý z nás. Autoři, kteří toto tvrdí, se snaží zjistit, jak se chovají lidé při řešení kreativních problémů. (Franková, 2011, str. 32)

Pro pochopení a objasnění tohoto mýtu si v první řadě vysvětlíme, co znamená termín zvláštní talent a primární tvořivost. Zvláštní talent představuje dovednosti, které mají hudebníci, umělci, vědci, malíři... Primární tvořivostí je ta, kterou máme při jakékoliv činnosti. Tedy například matka, která ušije zajímavý svetr svému synovi, je tvořivá, stejně tak jako manažer, který vymyslí nějaký zajímavý projekt, je tvořivý.

Můžeme se stát tvořivými, jestliže naši pozornost zaměřujeme na více věcí a jsme schopni si uvědomovat více možností. Z toho vyplývá, že génii jsou pouze někteří z nás, ale potenciál máme naprosto všichni. A je pouze na nás, jestli s ním budeme pracovat a postupně rozvíjet. (Hospodářová, 2008, str. 36)

Chadt (2009, str. 44) dodává, že každý z nás v sobě máme geneticky zakódovanou dovednost lépe zvládat jisté formy lidské činnosti. Někomu jde lépe manuální práce, jinému matematika, a dalšímu jsou bližší organizační dovednosti. Ale v závěru tvrdí to samé, co předešli autoři. Ať už máme jakýkoliv typ myšlení, vždy máme možnost rozvíjet kreativitu.

2.2. Kreativita a věk

Je již jasné, že kreativita může být proměnná, a to v závislosti na určitých aspektech. Dytrt a Stříteská (2009, str. 92) zdůrazňují, že jedním z hlavních aspektů je věk. Čím mladší je člověk, tím více nápadů navrhuje, avšak jejich pravděpodobnost realizace je nižší a naopak. U staršího člověka si lze častěji všimnout, že nechce nikoho poškodit, či něco zkazit, je méně inovativní, zato ale s velkou mírou možnosti aplikace. A může se tak stát, že v průběhu týmového řešení bude omezena, či úplně potlačena schopnost vytvářet asociace, a to u celého týmu. Problémem je, že právě to se od brainstormingových schůzí očekává.

Dle Königové se bariéry tvořivosti postupně obměňují dle přibývajících věku. Mladí lidé jsou více spontánní, rychlí a snaživí. Naopak starší lidé tráví více času přípravami a případnými opravami. (Königová, 2007, str. 112) V této podkapitole se zaměřím především na rozdělení zaměstnanců dle generace X a Y, jejich vztahu ke kreativitě a na to, zda je mezi těmito generacemi veliký rozdíl, co se týče především jejich přístupu k tvůrčímu myšlení.

1922 to 1945	1946 to 1964	1965 to 1979	1980 to 1995 ¹
Matures	Baby Boomers	Generation X	Generation Y (also known as Millennials)

Obrázek č. 1: Tabulka znázorňující generační rozdělení, Zdroj: Ball, 2011, str. 17

Je potřeba dodat, že rozdělení generací X, Y je nejasné. Proběhlo již více pokusů o to určit, kdo do které generace patří. Vybrala jsem rozdělení dle autora Balla. Na **obrázku č. 1** je toto rozdělení

generací znázorněné. Od roku 1922 až do roku 1945 se narodili lidé, kteří jsou zařazeni do generace „Mature“, znamenající v českém překladu „uzrálí“. Tato generace je charakteristická přizpůsobivostí, vzhledem k tomu, že žila ve válečném období.

Generace „Baby Boomers“ v překladu „populační exploze“, někdy označována jako „Šťastná generace“ žila v období 1946 – 1964, a tak tedy označuje lidi narozené po 2. světové válce a zároveň v období velké finanční prosperity v USA. Generace X, narozená v období 1965 až 1979, které představil autor Douglas, v knize *Generace X: Vyprávění pro akcelerovanou kulturu*. Kniha ovšem celkem paradoxně vyprávěla o generaci, která se nerada jakkoliv nazývá. – „řikajte nám prostě X“. Období 1980 – 1995 patří generaci Y, pro níž se v poslední době také často používá název „Mileniálové“, jak nám i napovídá obrázek. Pojmenování Y se používá proto, že je to generace nastupující po generaci X, „Millennial“ je potom anglický překlad.

Generace X

V minulosti byly prováděny sociologické průzkumy, které zjišťovaly, jak se mění loajalita zaměstnanců k firmě. V mé práci se budu věnovat teorii, která ve spojení s loajalitou pracuje s generacemi X, Y. Generaci X poprvé představil Douglas Coupland a řadí do ní lidi narozené v letech 1965 – 1979. Tvrdí, že tito lidé žili v období, které bylo charakteristické nárůstem rozvodovosti, velkou sociální nejistotou, zeštíhlováním podniků, informační revolucí a rychlým rozvojem v oblasti technologií. Tedy lidé této generace měli více ekonomických možností, ale byli více dotčeni rozvodovostí a rozvrácenými rodinami, než generace před nimi. Dle Couplanda tito lidé vyžadují v pracovním životě nezávislost, znalost nové techniky, okamžitou odezvu a předpokládají, že se budou podílet na řízení a rozhodování. (Hospodářová, 2008, str.99) Vedle toho např. Kociánová (2012, str. 108) řadí do generace X lidi narozené v období 1965 -1975 a sama podotýká, že generace není vymezena jednotně.

Generace Y

Autor Ball řadí do generace Y lidi narozené v období 1980 – 1985. Stejně rozdělení používá autorka Hospodářová. (2008, str. 99) Pro tuto generaci je typická znalost informačních technologií a internetu. Tito lidé vědí, co chtějí a nebojí se to říct nahlas. Pokud k někomu vzhlíží, tak jsou k němu i loajální. V pracovním životě očekávají rychlé posouzení jejich práce a odpovídající odměňování. Vyžadují společenské pochvaly a přejí si, aby se o nich vědělo. Nestojí o to být řízeni, ale o to být koučováni. Vyžadují volnost, zároveň ale přijímají stanovené principy, za které mohou nést zodpovědnost. Jejich očekávání jsou velká a nechybí jim skeptičnost. Loajalita této generace je často velmi nízká a není jednoduché určit, čím bychom je mohli motivovat. Váží si ekonomické jistoty a zázemí, preferují vysoký výdělek.

Nedělá jim problém delegování, pojmenování věcí správným jménem či upřímné a stručné vyjadřování, či dokonce kritizování. Necítí se dobře ve formálním prostředí, hůře zvládají konflikty a neradi uznávají autority. Jejich prioritou je dělat práci, která je baví a rádi využívají firmou nabízené benefity. Jestliže se ocenění nedočkají, nedělá jim problém pohotově změnit zaměstnání. Je pro ně důležité, aby měli čas a prostor pro svůj osobní život, zároveň hrajou na výsledky a dokáží nasadit neuvěřitelné tempo.

V čem je tato generace slabší je to, že často neznají hranice vlastních způsobilostí, nemají dost zkušeností a neumějí požádat o radu. Velmi často jsou netrpěliví, vyžadují kompletní informace, důvěrný vztah a odměňování dle přínosu a podílu na rozhodování, ale okamžitě. Samorejmě, v obou případech můžeme tyto charakteristiky vidět u velké části této generace, ale pokud se budeme zaměřovat na jednotlivce, je možné, že se to bude lišit.

Kociánová (2012, str.108) doplňuje, že generace Y potřebuje mít pocit, že jejich práce má smysl. Stejně tak důležité pro ně je vzdělávání a možnost získat praktické dovednosti. Chtějí rozvíjet své profesní dovednosti, vyžadují pracovní prostředí s moderním technickým vybavením. Dále autorka spíše porovnává generaci X a Y. Například pro generaci Y jsou peníze spíše prostředkem. Lidé z generace Y si často berou půjčky, různé hypotéky, úvěr. Narozdíl od nich generace X bere peníze stále spíše jako hodnotu.

Generace Y si dává na čas se založením rodiny. A i když založí rodinu, chce jí skloubit s pracovním životem. Generace X též odkládá rodinný život, avšak pro ní je důležité si udržet dobré pracovní místo a prostředí bez konfliktů

2.3. Kreativita dle oboru

Další otázkou, kterou se budu zabývat a pokusím se jí objasnit je to, zda se dá kreativita rozlišovat dle specifických oborů, či existuje pouze jeden druh kreativity, který se dá využít v čemkoliv.

V případě, že je kreativita oborově nespécifická, je brána jakožto obecná schopnost, kterou můžeme využít ve spoustě různých situací. Naopak oborově specifické hledisko nám říká, že požadavky na kreativitu se liší dle oboru. To znamená, že například umělecká tvorba požaduje jinou kreativitu než vědecké disciplíny. (Franková, 2011, str. 32)

Podle Königové (2007, s. 172) je dělení tvořivosti následující - vědecká, umělecká, reprodukční, sociální, každodenní. Zdůrazňuje, že tvořivost není záležitostí pouze lidí pohybujících se v umění.

Podobné tvrdí i Karel Červený. Uvádí, že kreativitu lze využít všude, a dělí jí na výtvarnou, technicko – konstrukční, verbální (ta zahrnuje básně, literaturu, herectví), dále sportovní (například různé herní strategie), vztahovou, pohybovou (tance, výukovou pro lektory), strategickou – inovační (PhDr. Karel Červený, MSc. MBA, r. 2015)

I Žák (2017) rozděluje kreativitu dle jistých specifických oborů. Dle něj je typologie kreativity následující: figurální, symbolická, sémantická a sociální. Figurální lze využít např. v architektuře, výtvarném umění, sochařství. Symbolickou v matematice, hudbě, tanci. Sémantickou např. v žurnalistice, literatuře, či psaní dramát. A sociální lze využít například v psychologii, výuce, veřejné činnosti. (Žák, str. 34, 2017)

V této souvislosti je vhodné si představit pojem **kreativní třída**. Ten spojujeme s americkým ekonomem – Richardem Floridou. R. Florida roku 2002 představil novou klasifikaci skupiny pracovníků. Tou je právě kreativní třída. Do ní řadí lidi zaměstnané

v reklamě, architektuře, umění, řemeslné výrobě, designu, módě, filmu, hudbě, divadle, vydavatelství, výzkumu, softwaru, pracovníky vytvářející nové hračky a PC hry, pracující v televizi, či v rádiu. Tuto třídu tvoří vědci, inženýři, designéři, architekti, pracovníci v oblasti vzdělávání, umění a zábavy. To hlavní, co tito lidé tvoří z hlediska ekonomiky je tvorba nových myšlenek, technologií či kreativních obsahů.

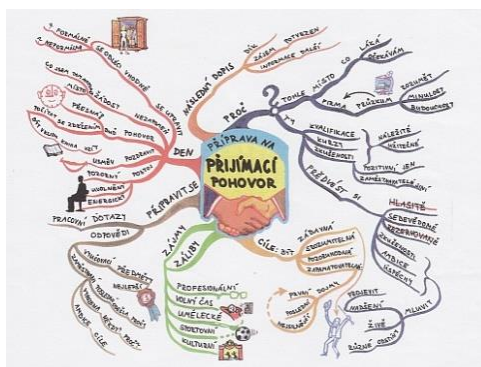
Když bychom se podívali ze široka, můžeme tam zařadit i podnikatele, profesionály z oblasti práva, finančnictví, či zdravotnictví. Jakožto hlavní rozdíl mezi touto třídou a ostatními pracovními třídami Florida uvádí to, za co jsou pracovníci placeni. Kreativní třída je placená za samostatnou a nezávislou práci. Ostatní pracovní třídy jsou placeni za práci, kterou vykonávají, dle předem stanoveného plánu. (Kloudová a kolektiv, 2010, str. 25)

3. Metody zvyšování kreativity

V předešlé kapitole jsme si objasnili, že kreativním může být každý z nás, jelikož všichni máme jistý potenciál, který lze dále rozvíjet. Není to tedy tak, že by bylo pár vyvolených, talentovaných lidí, kteří se kreativními narodili. Dokladem toho je zajímavý výzkum, který byl proveden v 60. letech Georgem Landem. Zkoumal 1 600 pětiletých dětí. U 98 % dětí se prokázalo, že jejich úroveň kreativity je vysoká. Po dalších pěti letech tyto děti opět Land zkoumal a zjistil, že vysoce kreativních už je pouze 30 %. V patnácti letech se řadilo mezi vysoce kreativní 12 % a v pětadvaceti pouhá 2 %. To by napovídalo tomu, že čím jsme starší, tím méně jsme kreativní a ne naopak. Zároveň to znamená, že někde v nás kreativita je, ale je na nás, zda jí chceme obnovit a případně rozvíjet. (Forbes.cz, 2015)

Dnes známe již spoustu metod a technik na podporu kreativního myšlení. Ovšem v této práci je důležitý rozvoj kreativního myšlení v zaměstnání, tedy v pracovním procesu. Proto jsem se zaměřila více na zcela konkrétní techniky, které jsou aplikovatelné do firemního prostředí.

3.1. Myšlenkové mapy



Obrázek č. 2: Obrázek znázorňující myšlenkovou mapu, Buzan, str. 133)

Nápad zaznamenávat naše myšlenky jiným způsobem než tím, který každý známe – tedy lineárně, do řádků, pochází ze Skandinávie. Poté byl dále rozpracován odborníky. A co je

podstatou myšlenkových map? Jelikož náš mozek není přizpůsobený k tomu pracovat lineárně, ale naopak, naše myšlení je postaveno na vytváření asociací a trsech myšlenek. Z toho lze usoudit, že pokud zapisujeme naše myšlenky v řádcích, je naše myšlení značně omezeno. Trsy našich myšlenek jsou svazovány, zároveň jsme nuceni je rozplétat pro zachycení do řádku. Právě proto přicházíme o zajímavé nápady, jelikož je jednoduše nestihneme zaznamenat a následně je zapsat. (Königová, 2007, str. 31) Jak lze ale myšlenkové mapy využít ve firmě? Tím se zabývá Tony Buzan, autor, který na toto téma napsal několik knih. Uvádí, že užívání map může významně zlepšit vedení firmy, jelikož nám usnadňuje přemýšlet nad všemi situacemi, a to z více úhlů, srozumitelně a bez větší ztráty času. Dle jeho názoru lze využít myšlenkové mapy ve všech pracovních situacích.

Lze totiž například naplánovat den, týden, či měsíc do mapového diáře. Uvádí, že mapy mohou usnadnit veškeré oblasti podnikání. Těmi jsou rozhodování, organizování vlastních, i cizích myšlenek, hledání nových nápadů o samotě i ve skupině, rozbor situací, pojmenování a řešení problémů, stanovování úkolů a termínů a především zlepšují paměť a komunikační dovednosti. Je jasné, že bez uvedených činností nelze vést úspěšnou firmu. (Tony Buzan, 2014, str. 14)

3.2. Brainstorming



Obrázek č. 3: Obrázek znázorňující brainstorming, Zdroj: <https://hiring.workopolis.com>

Metoda brainstormingu, neboli doslova přeloženo „bouření mozků“, je považována za nejstarší, nejznámější a nejoblíbenější metodu kreativního myšlení a často se stává základem

pro další tvořivé techniky. Tato metoda se provádí ve skupině a jejím cílem je vygenerování co nejvíce nápadů a myšlenek na zadané téma. Předpokládá se, že pracovníci, kteří se účastní této metody, budou schopni kolektivně spolupracovat a společně vymyslí nové efektivní postupy.

Hlavní myšlenkou je to, že lidé přijdou na tyto postupy spíš společně, nežli každý sám. (Svatošová, 2010, str. 38) Přesný a kritický úsudek je v současnosti brán jak společností, tak způsobem naší výchovy, za žádanou dovednost. Dle teorie metody brainstormingu právě tento styl vnímání, tedy úcta ke kritickému úsudku, nám zamezuje vyslovit nahlas myšlenky, které nemusí být úplně typické a mohou vybočovat z řady. A to je právě ono. Nezvyklé myšlenky mohou často vyřešit naše problémy. A proto je důležité odstranit pocit směšnosti a strach z neúspěchu při vyřčení těchto myšlenek. Proto se pro realizaci této metody snažíme vytvořit prostředí vhodné pro vznik asociací a nových nápadů. Přitom platí jedno pravidlo: nikdo nesmí nové myšlenky hodnotit, ani jakkoliv posuzovat. Účastníci brainstormingu jsou vybídnuti k tomu, aby vyslovili co nejvíce nápadů, nejlépe těžko realizovatelných.

Mezi kladné stránky této metody řadíme to, že je přenášeno nadšení z jednoho člověka na druhého. Dále dochází mezi účastníky k navození soutěživého pocitu, jelikož se každý z nich snaží vyslovit lepší myšlenku, než ostatní. A v neposlední řadě je nám díky této metodě poskytnuta možnost zkvalitnit, či modifikovat myšlenky ostatních.

Pokud chceme realizovat metodu brainstormingu, je důležité dodržet následující zásady.:

- účastníků by nemělo být méně než 3 a ne více než 7.
- zasedání by mělo trvat 30 minut, až 60 minut.
- skupina by měla být co nejvíce různorodá, ovšem neměly by zde být značné rozdíly v hierarchii.
- měla by zde panovat příjemná a uvolněná atmosféra a měli bychom být separováni od vnějšího světa
- zasedání by mělo probíhat v nejlepším případě v pracovní době

-
- problém, který se řeší, bychom měli představit na začátku sezení, nikdy ne před ním
 - Řešený problém by měl být všem jasný a srozumitelný s konkrétním cílem. Neměli bychom ale podávat přílišné detaily. (Chadt, 2009, str. 76)

Hospodářová (2008, str. 47) doplňuje tato pravidla o určení zapisovatele, který má za úkol zapisovat na papír přesně, co bylo řečeno. Dále by se měl udržovat humor, a po tom, co bude naplněný jeden arch myšlenkami, měl by se vyvěsit na zeď. Poté, co budou vyčerpány všechny myšlenky, bychom je měli roztrždit do následujících skupin:

- nepraktické
- mohlo by být užitečné
- slibné
- stojí za to, aby se s tím okamžitě něco dělalo.

A dle toho, do jaké skupiny jsme je zařadili, bychom s nimi měli pracovat.

3.3. Brainwriting



Obrázek č. 4: Obrázek znázorňující metodu brainwritingu, zdroj: <https://www.braintool.com>

Brainwriting je podobný technice brainstormingu pouze s tím rozdílem, že každý z účastníků musí napsat během stanoveného termínu několika minut tři nápady svého řešení na

papír. Poté papír předá kolegovi. Postup se opakuje tak dlouho, dokud mají účastníci nápady (případně do úplného vyčerpání stanoveného časového limitu).

Königová (2007, str. 36) nabízí trošku jiný způsob realizace této metody. Každý z účastníků dostane 10 lístků a zádání. Jejich úkolem bude vypsát co nejvíce nápadů na určité téma, či otázku, která bude jasně zadána. Každá myšlenka, či nápad se zapíše na jeden papírek a uloží se mezi ostatní lístky. Pokud účastníci už nic nenapadá, mohou si z hromádky lístků několik vzít a přečíst si nápady ostatních pro inspiraci. Ve chvíli, kdy všem dojdou nápady, si skupina nahlas přečte všechny odpovědi, které dle tématu roztrídí. Tím pádem vzniknou třídy podobných řešení. Jako kritérium můžeme určit originalitu, ekonomickou výhodnost, reálnost, či okamžitou dostupnost. A my tedy vybereme například nejvíce reálné řešení. Lze udělat ještě druhé kolo, kde se zamyslíme nad otázkou, jak provést vybrané řešení z 1. kola.

3.3. Crawford slip



Obrázek č. 5: Obrázek znázorňující techniku Crawford Slip, Zdroj: <http://www.free-management-ebooks.com/>

Tato technika je považována za velice jednoduchou, a zároveň velice účinnou. Je dobré ji realizovat mezi 3 – 12 účastníky.

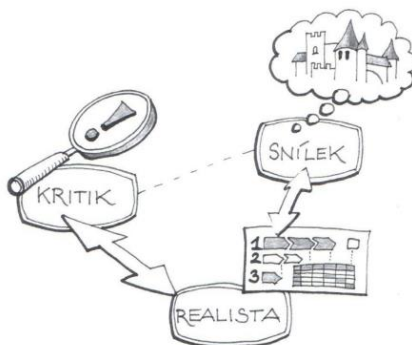
Účastníky pozveme do jedné místnosti a ten, kdo moderuje, vysvětlí pravidla, která zní:

- Bude položeno pár otázek, přibližně 10

- Na všechny otázky se musí odpovědět písemnou formou a do 1 minuty
- Pracuje se zcela samostatně, komunikace s ostatními účastníky je zakázána
- Odpověď se nesmí nikde opakovat

Po vysvětlení pravidel položíme prvotní otázku. Účastníci odpovídají písemně na papír, v naprosté tichosti a během 1 minuty. Následně se moderátor zeptá na druhou otázku, která bude ale znít úplně stejně jako otázka první. Jak už ale bylo řečeno, odpověď se nemůže opakovat, a tak účastníci mají za úkol vymyslet něco nového. A tak to opakujeme desetkrát. Výsledkem je celkem velké množství odpovědí, které se mohly vyskytnout dokonce víckrát. Další možností je zkoumat v jakém pořadí účastníci odpovědi uváděli. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, str. 353)

3.4. Strategie Walta Disneye



Obrázek č. 6: Obrázek znázorňující tři různé úhly pohledu, které nám pomáhají najít řešení, Zdroj: <http://www.koucinkportal.cz>

Americký producent Walt Disney, který je známý tím, že vymyslel postavu Mickey Mouse, také vymyslel metodu, díky níž můžeme být vysoce tvořiví, a začít vnímat naše představy reálně. Zároveň ale můžeme nacházet nová a originální řešení. Tuto metodu lze využít pro plánování jak v osobním, tak i profesním životě. Tato metoda nám pomáhá se zaměřit na určitou věc, či problém ze tří různých úhlů pohledu. Učí nás plnit si sny, utvářet

vize a plánovat je. Tato metoda nám přináší možnost si uvědomit, že i ty vize, které nám na počátku připadají naprosto nereálné, nakonec mohou získat takovou podobu, že se mohou stát skutečností.

Máme tedy tři pozice – snílka, realistu a kritika. Je dobré například nejdříve přichystat tři místnosti, či tři židle, každá z nich bude prezentovat jednu pozici. V první pozici – pozici snílka, si utváříme vizi. Odpovídáme na otázku „CO“ chceme.

Sníme, představujeme si, a přicházíme na nápady, které se zdají v první chvíli nereálné. Poté se přesuneme do pozice realisty, kde již zjišťujeme, „JAK“ toho, co chceme, můžeme dosáhnout. Tedy přicházíme na možnosti řešení. V poslední pozici, pozici kritika, si odpovídáme na otázku „PROČ“, posuzujeme vizi a přemýšlíme, jak by to šlo udělat lépe. Tím vytváříme další úkol, který zadáváme opět postupně snílkovi, realistovi a kritikovi a stále dokola, do té doby, než se zbavíme všech strachů a hrozeb. Ukončíme proces, až když máme představu o tom, jak náš sen proměníme v reálním čase v realitu. Nutno dodat, že tato metoda je vhodná k užití v procesu koučování. (Dilts, 1994, str. 162)

3.5. Náhodný vstup

Tato metoda je považována za jednu z nejjednodušší kreativní techniku. Velice podporuje laterální myšlení. K realizaci této metody potřebujeme mít téma, tedy nějaký problém, či výzvu a soupravu objektů. Například slova, či obrázky. Z těchto objektů některé náhodně vybereme a potom dochází k procesu zamyšlení se. Ať v týmu, či jednotlivě. Za úkol máme přijít na to, jak jakýmkoliv způsobem zadaná problematika souvisí s objektem. Toto přemýšlení nás vede k tomu přemýšlet za hranice a může nás dovést k nečekaným objevům a novým myšlenkám.

Tuto metodu lze provést u lidí, kteří věří, že nejsou vůbec kreativní a přitom by chtěli být. Tato metoda je realizována ve třech po sobě jdoucích fázích.

1. Fáze – úvodní změření současné úrovně kreativity

Vyberte nějaký předmět a zadejte účastníkovi úkol, aby do 2 minut vymyslel co nejvíce nápadů, jak lze tento předmět využít. Poté mu sdělte, jak dopadl. Pokud měl nápadů méně, než 4, znamená to podprůměr. 4-5 je průměrná úroveň kreativity. Skóre 8 považujeme za dobrý výsledek, co se týče úrovně kreativního myšlení. 12 už je přímo výjimečný výsledek a 16 téměř mimořádný.

2. Fáze – vysvětlení principu kreativity

V této fázi bychom měli vysvětlit účastníkovi, že v případě, že jeho skóre nebylo více než 12, neznamená to, že není kreativní, ale pouze, že kreativitu neumí využívat. V případě, že využije metodu, jež mu neprodleně popíšete, bude mít následně výsledek lepší.

Pointa je v tom, že by se uchazeč neměl snažit hledat související objekt. Jelikož všechny objekty navzájem nějakým způsobem souvisí. To znamená, že stačí zvolit kterýkoliv objekt a na určitou souvislost můžeme přijít. To lze demonstrovat na příkladu. Můžeme si vzít propisku a probrat některé objekty nacházející se okolo nás a přicházet postupně na to, jak spolu tyto předměty souvisí. Ve chvíli, kdy to bude vypadat, že účastník tento princip chápe, a že se mu daří nacházet souvislosti, nabídneme mu finální test.

3. Fáze – závěrečné změření současné úrovně kreativity

Toto měření je totožné s úvodním. Opět vybereme předmět a poprosíme účastníky o to samé, co na začátku. Možná se budete divit, až lidé, kteří předtím dosáhli průměrného výsledku (4-5) v tuto chvíli dosahují skvělých výsledků (okolo 12). (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, str. 354)

3.6. Metody umožňující uplatňovat kreativitu

Mezi tyto metody bych uvedla takové metody, díky kterým můžeme naši kreativitu uplatňovat. Takovými metodami může být koučování a delegování. **Koučování** je jeden ze stylů vedení lidí a lze jím vyřešit konkrétní problémy. Při této metodě volíme vhodné otázky, které by měli koučovaného přimět se zamyslet nad jeho situací. Měl by zhodnotit možnos-

ti, jejich následky a zároveň zvolit takové řešení, jež bude schopen zrealizovat. (Daňková, str. 13)

Delegování neboli **dělba pravomocí** je dnes chápána jako nedílná součást manažerského procesu. Jestliže se zaměstnanec cítí omezován, v nejhorším případě pokud je neustále kontrolován, tak se mu jistě bude pracovat hůře a může dojít k potlačení iniciativy a kreativity. Naopak, pokud budeme delegovat, a tedy předávat pravomoc a odpovědnost, našim zaměstnancům se mohou rozšířit obzory a budou moci více využívat své kreativity. (Forsyth, 2009, str. 83)

4. Motivace a kreativita

Slovo motivace pochází ze slova motiv, jež se odvozuje z latinského slova movere. Slovo movere znamená v překladu hýbat se, či se pohybovat. Což znamená, že motiv je něco, co nás uvede do pohybu. Pokud nás něco motivuje, dá se říci, že se v nás samotných něco děje a to něco nás žene kupředu. (Hospodářová, 2008, str. 100)

Je důležité si říci, jak motivace souvisí s kreativitou. Franková (2001, str. 92) tvrdí, že pokud se jedná o velkou míru kreativity a to v kterémkoliv oboru, je důležitá motivace, která vychází z osobního pracovního nasazení jedince. Taková motivace se řadí mezi vnitřní. Dále Franková uvádí, že byla vypracována v minulosti řada teoretických a empirických prací, na základě nichž se zjistilo, že kreativita je motivována **radostí a uspokojením**, jenž lidé prožívají, pokud se věnují nějaké kreativní aktivitě.

Vedle toho Chadt (2009, str. 56) tvrdí, že rozeznáváme dva druhy motivace, které vedou k tvořivosti. Prvním je motivace očekávaným výsledkem tvůrčí činnosti, tedy např. odměna, společenský úspěch. Druhým druhem motivace k tvořivosti jsou intelektuální sklony člověka a touha objevovat. Mezi ty lze zařadit radost z procesu tvorby, snahu hledat nové, přirozenou zvědavost, touhu po nalezení smyslu života. Je nutné dodat, že pro stimulaci k tvořivosti bychom měli využívat obou druhů motivace a vzájemně je správným způsobem kombinovat. U tvořivého člověka by měla být motivace dost silná a měla by dlouho vydržet. Spoustu z nás má predispozice k tomu být tvořivými, ale chybí motivace. Máme hodně nápadu, ale nedojde k akci, a nápady máme pouze v hlavě. Opravdoví tvůrci se vyznačují tím, že jim nechybí originální nápady, ani motivace. Jsou motivováni i přes veškeré možné překážky. (Königová, 2007, str. 132)

4.1. Způsoby motivace zaměstnanců ke kreativitě

1) Umožnit jim dělat to, co mají rádi

Pokud si zaměstnanci mohou vybrat úkol dle své vlastní volby, znamená to, že mají možnost se rozhodnout pro takový úkol, který jim je blízký a vnitřně je motivuje. V takovém případě by pro ně mohlo být vzrušující věnovat se danému úkolu a dokonce by je to mohlo bavit.

2) Pracovní prostředí, v němž si mohou vyměňovat myšlenky a nápady

Abychom ochránili vnitřní motivaci a podporovali kreativitu, je potřeba dávat menší důraz na omezení, která se vytváří v pracovním prostředí. Mezi tato omezení řadíme například hodnocení, dozor, smlouvání odměn, úkolová omezení a v neposlední řadě i soupeření.

3) Potvrzování kompetentnosti jedince – odměny, zpětná vazba, uznání

Zpětná vazba motivující ke kreativitě by měla obsahovat doporučení, jak kompetentnost zlepšovat. Odměny by měly být takové, které mohou přinést větší volnost, či lepší časové možnosti k řešení vzrušujícího úkolu. Tím může být například grant, či projekt. (Franková, 2011, str. 99)

5. Bariéry kreativity a jejich překonání

V životě každého z nás se občas mohou objevit nějaké překážky, či předsudky, které nás pozastavují před realizací našich aktivit, a to jak v pracovním životě, tak i v tom osobním. V souvislosti s kreativitou rozeznáváme faktory, jež tvoří právě bariéry v realizaci našeho tvořivého myšlení. Je důležité je umět rozeznat a určitými metodami a způsoby je dokázat překonat a tak dojít k úspěšné implementaci tvůrčího nadhledu pro určitou věc. Bariéry primárně dělíme na vnitřní a vnější. (Svatošová, 2010, str. 24)

Psycholožka Carrie Crosson udělala v roce 1979 ve Washingtonu výzkum tvořivosti, který měl za úkol zjistit, který typ bariér převažuje. Jejím výzkumem prošlo 270 žen, mezi nimiž byly spisovatelky a umělkyně. Zjistilo se, že pro celých 78 % tvořil blok tlak z vnějšku. V první řadě tlak v práci, ale i doma, dále péče o děti v průběhu školního roku, i prázdnin, v době, kdy trávily děti čas více doma. Dalším blokem je strach z kritizování, nebo že selžou. V neposlední řadě byl zjištěn jakožto blok samotný kreativní proces, tedy konkrétně málo nových, originálních nápadů a nedostatek času. V poslední příčce se objevil nedostatek disciplíny, fyzická únava, či lenost. (Königová, 2007, str. 112)

Než uvedu rozdělení na vnitřní a vnější bariéry, představím několik obecných rozdělení. Hospodářová (2008) řadí mezi bariéry v první řadě **mentální dialog**. To je to, co si říkáme sami pro sebe - může to být výsledek našeho negativního myšlení. Tím si dopředu v hlavě tvoříme strach a obavy a napomáháme tak tomu, aby se negativní očekávání opravdu vyplnilo. Další bariérou je **logické myšlení**. Je to způsob myšlení, při kterém dáváme přednost pravé, logické polovině mozku. A nepřidáváme hodnotu naší intuici. Dále to jsou **negativní zákazy a příkazy**, které nemají vliv pouze na nás, ale i na lidi okolo nás. Jsou to výroky typu: „*Nemyslete na to*“, „*Nechod'te tudy*“, „*To bude problém*“.

Naprogramované zákazy a příkazy, tedy takové, které jsme si přinesli z dětství, či jsme si je prostě zažili během života. Návyky, které mají za následek to, že žijeme a pracujeme stereotypním způsobem. Následující bariéry jsou shodné s těmi, které v předchozím od-

stavci uváděla Königová, jakožto nejvíce běžné u žen, tedy strach ze selhání, potřeba moci a kontroly, časový stres. (Hospodářová, 2008, 35)

5.1. Vnitřní bariéry

Vnitřní bariéry jsou bloky v nás.

Mezi vnitřní bariéry patří

- **konflikty, nejistota, starosti, nedostatek času** - těchto chvílích se naše tvůrčí myšlení zablokuje a my tak nemůžeme přicházet na nové myšlenky.
- **izolace** - jelikož jak jsem zmínila již ve znacích kreativní osobnosti – tvůrčí lidé vyžadují otevřené sociální vztahy
- **nejistota ve vztahu k okolí** - tvůrčí člověk může udělat chybu, potřebuje jistotu, že jeho kolegové, či rodina stojí při něm a v případě selhání ho podpoří.
- **až moc velký pocit odpovědnosti**. Jelikož ne každý je troufalý na větší rozhodnutí.

(Königová, 2007, str. 17)

Svatošová vnitřní bariéry doplňuje o frustraci, tedy když se cítíme, že nemůžeme něco uskutečnit a máme před sebou jistou překážku, která nám stojí v cestě při tom, když chceme něco zrealizovat. Důležitým aspektem, který by se neměl podceňovat, je spánek a pohyb. Pokud se málo hýbeme a málo spíme, může to mít negativní dopad a to ne jen v oblasti realizace našich kreativních nápadů. To je spojené s únavou, která je následkem nedostatku spánku a počítá se mezi bariéry. Dá se řešit správnou relaxací a promyšlený, správně rozvržený časový program, neboli Time Management. Neméně důležitou překážkou, na kterou je třeba si dát pozor, je negativní postoj, pesimistický přístup, a nízká motivace. U kreativních lidí je důležité, aby je jejich práce opravdu bavila, a naplňovala. Bariérou je i to, když máme nedostatek sebevědomí, či jsme si nejistí. Dobrá zpráva je, že se toto dá překonat různými sebe motivačními technikami. Dále se mezi překážky počítá to,

když přemýšlíme o jistotě. Pokud nedovolíme sami sobě žádné omyly a chyby a proto máme bod po bodu naplánované. V tu chvíli ale takový člověk zaujímá defenzivní postoj a pouze těžko může najít odvahu zrealizovat své nápady. (Svatošová, 2010, str. 24)

5.2. Vnější bariéry

Vnější bariéry jsou takové překážky, které nám klade okolí.

Mezi vnější bariéry patří

- **časový tlak**- je velice znepokojivé, pokud víme, že na splnění našeho úkolu nám zbývá pouze málo času a tak se nám omezují možnosti na vyhledání dalších možností řešení jistých problémů. Pokud pracujeme pod stresem, dost často přijímáme první myšlenku, kterou máme v hlavě.
- **přístup k informacím** z našeho oboru- bez těchto informací se dají jen těžko uskutečňovat naše kreativní nápady.
- **individuální pracovní režim**- pro kreativního člověka je velice vhodné ne být svázán pevně stanovenou pracovní dobou. Úspěch měříme dle množství úkolů, které pracovník vyřešil, ne dle času, který na pracovišti strávil.
- **konkurenční tlak**- bývá dobrý pro zvýšení výkonnosti. Co se ale týče naší tvořivosti, ta je omezována s přibývajícím touhou porazit soupeře, na kterého směřujeme naši energii, místo na problém.
- **boj mezi naším přirozeným konzervatismem a požadavky na nové změny**- tedy je důležité si uvědomit, že bychom měli překonávat naše stereotypy a snažit se nacházet stále nové stimuly inspirující nás k tvořivosti.
- **nevhodná podniková kultura**. Pokud ve firmě není vhodně uspořádaná podniková kultura, co se týče oblasti lidské, organizační, i manažerské, je velice těžké vést zaměstnance ke kreativní práci. Pokud ve firmě není kreativní myšlení ošetřováno, stává se pro zaměstnance něčím, co musí vykonat, nikoliv chtějí. Tuší totiž dopředu, že na jejich návrhy nebude dáván zřetel.

-
- **odměňování**- jestli-že někdo pracuje pouze za účelem, že bude odměněn, jen těžko může být kreativní, jelikož ho zajímají více peníze, než řešení problému.
 - **upnutí se na zkušenosti, či hodnoty určené společností v jisté době** - negativní dopad, tedy vytvoření bariér, to může mít na tvůrce tvořivého nápadu, i na společnost, která výsledky této práce přijímá.
 - **nebezpečná, špatná, či nedostatečná komunikace s okolím**- proto, abychom mohli efektivně realizovat naše nápady a nezůstali pouze v naší hlavě v podobě myšlenek, je komunikace s okolím přímo nezbytná. (Königová, 2007, str. 17)
 - **tabu** – v kultuře vyznačují, co je tzv. „zakázané“. Jsou vlastně užitečné a zaměřují se na to, aby nebyla zraněna, či uražena společenská konzistence. Pokud ale chceme být kreativní, musíme si dávat pozor, aby nás tabu zbytečně neomezovala v oblasti možných přístupů k řešení. Někdy by tak řešitel měl ve své hlavě některá tabu překračovat, aby se pro něj nestali bariérou. (Chadt, 2009, 63)

Dále Königová (2007, str. 17) řadí mezi vnější bariéry **prostředí**, ve kterém vykonáváme práci, či žijeme. Naší tvořivosti nedělají dobře tmavé, malé místnosti a **hluk**, který je velkým nepřítelem jakékoliv práce, nejenom té tvořivé. Svatošová (2010, 25) k tomuto dodává, že moderní společnost již zná obor zvaný ergonomie, který se zabývá aspekty pracovního prostředí, jež nás ovlivňují. Mezi ně patří konkrétně **teplota**, ve které vykonáváme práci, již zmíněné barvy- ty totiž ovlivňují psychiku člověka a sociální vazby, ovlivňující každý náš den.

5.3. Překonání bariér

Důležité je si uvědomit, že pokud si budeme uvědomovat výše uvedené bariéry, lze je překonat, či ještě lépe – lze jim předejít.

Co se týče **vnitřních konfliktů**, je dobré v první řadě pracovat s časovým předstihem, a předejít tak tomu, aby se stal čas největší bariérou tvořivosti. Dále je dobré si nedělit čas na kousky a přerušovat činnosti, ale dotahovat věci do konce. Co se týče další zmíněné bariéry, tedy izolace, je potřeba si uvědomit, že tvořiví lidé mají potřebu mít otevřené vztahy s lidmi. Jejich vedení by mělo probíhat demokratickým a láskyplným způsobem. Také vyžadují neformální styky s profesionály v jejich oboru i mimo něj, tedy z různých oborů působení. Tyto kontakty jsou pro ně velice inspirativní.

Nejistota k okolí se může vyřešit podporou tvořivého člověka rodinou, i pracovním týmem. (Königová, 2007, str. 19)

V případě **vnějších konfliktů** může být řešením vytvoření **tvůrčího klima na pracovišti**. Protože díky tomu jsme schopni zajistit, aby u nás pracovaly tvůrčí osobnosti, které dokážou vytvářet nové myšlenky a nápady. Jak již víme, k tvořivosti nemůžeme nikoho donutit, můžeme ale vytvořit podmínky, které budou podporovat zaměstnance v procesu tvořivého myšlení. (Chadt, 2009, str. 16)

Tvořivý člověk ocení pobyt v přírodě, klid, či ztlumená hudba. Interiér by si měl tvořivý člověk vytvořit sám, dle svého stylu. Pro tvořivost jsou dobré daleké výhledy, jelikož jsou velice inspirativní. Dále by tvořiví jedince měli více přemýšlet nad pracovním režimem. Vhodné by bylo nemít danou pevnou pracovní dobu, jelikož každý z nás je produktivní v jinou denní dobu, někdo v noci, někdo ráno. (Königová, 2007, str. 19) Chadt (2009, str. 66) představuje další možnosti, jak překonat bariéry.

Dle něj je dobré se bránit impulzivnímu řešení problému, což znamená, že bychom neměli přijímat vždy hned první návrh na řešení a tím si umožníme přemýšlet nad dalšími, kreativními možnostmi. Také bychom se měli vyhýbat starým, známým postupům a měli by-

chom dávat přednost vymýšlení nových. Měli bychom akceptovat myšlenkové odbočení, nebo třeba se rozhlížet po informacích v jiných tématech a těmi se inspirovat při hledání nových úhlů pohledu na aktuální problém.

6. Praktická část

6.1. Cíle praktické části a výzkumné předpoklady

Cílem praktické části práce je ve skupině XY analyzovat firemní prostředí z pohledu kreativity. Záměrem je pomocí dotazníkové metody zjistit, zda se sami zaměstnanci cítí být kreativními a jestli k tomu mají vhodné podmínky, poskytované zaměstnavatelem.

Na začátku práce jsem si zvolila výzkumné předpoklady, které tímto dotazníkem prověřím.

Prvním předpokladem je, že zaměstnavatel neposkytuje vhodné podmínky pro rozvoj kreativity. A to v tom smyslu, že zaměstnanec ví, že jeho práce vyžaduje kreativní myšlení, možná by ho chtěl i rozvíjet, ale není k tomu plně veden zaměstnavatelem. To je spojené s předpokladem, že pokud zaměstnanec vnímá bariéru v kreativním myšlení, jedná se o bariéru vnější, nikoliv vnitřní. Dost často je v dnešní době takovou bariérou nedostatek času, či nedostatek informací.

Druhým výzkumným předpokladem je, že účetní oddělení se cítí nejméně kreativním, a to především proto, že nejvíce pracuje s čísly, tabulkami a jejich naplněná práce je obecně více stereotypní, než práce ostatních oddělení. Porovnání provedu s oddělením obchodním a spravujícím nemovitosti. Nutné dodat, že nepochybuji o kreativě tohoto oddělení, mým záměrem je pouze porovnání s ostatními a zjištění míry kreativity každého z nich.

Následuje třetí předpoklad, že generace Y oceňuje na pracovišti kreativitu, výzvy a změny více, než generace X. Budu tedy zjišťovat míru zájmu o podporu kreativního myšlení na pracovišti a mezi generacemi provedu metodu porovnání.

Celkově předpokládám, že by zaměstnanci ocenili podporu kreativity a to různými metodami, které ve skupině XY chybí. V dnešní době už existuje spousta možností, jak rozvíjet kreativní myšlení. Často ale díky nedostatku času, či neinformovanosti, se na tyto metody zapomíná.

6.2. Představení skupiny

Soukromá investiční skupina XY byla založena nejmenovaným podnikatelem roku 1998. Na počátku se skupina zabývala především investicemi do nemovitostí, ale po čase začala rozšiřovat své služby a zaměřila se i na oblast poradenství a správy nemovitostí. Nyní je širší skupina tvořena z 80 společností, jež kontroluje přímo i nepřímo zakladatel skupiny. Skupina rovněž nese podíl na řízení několika společností v České Republice i v zahraničí.

Cílem skupiny XY je efektivním způsobem investovat do společností a projektů, které jsou zajímavé, a zároveň mají silnou dynamiku růstu, unikátní výrobní program, nebo významné tržní postavení. Základem portfolia této skupiny je private ekvity (soukromý kapitál, který může podnik použít pro jako jednu z možností financování svých aktivit, pokud nemá dostatek vlastních finančních zdrojů nebo nemůže či nechce získat zdroje jiným způsobem na kapitálovém či peněžním trhu.), nemovitosti, zemědělský průmysl, zemědělská půda a venture capital (rizikový kapitál, který slouží většinou k financování inovativních projektů nebo k financování rozvoje začínajících firem. Investor obvykle dostává za svoji investici kapitálový podíl na firmě.) Skupina se dále řadí mezi společensky odpovědné firmy a v této oblasti má na starosti více projektů.

Tato soukromá společnost má kancelář v Praze, Londýně a Lublani. V České republice má skupina 60 zaměstnanců.

6.3. Metodologie

Analýzu firemního prostředí jsem provedla kvantitativně pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je utvořen z 16 otázek, z nichž 3 jsou sociodemografické. Vždy jsem se snažila na každý předpoklad zacílit 1–3 otázky. Zbytek otázek mi spíše dokresluje výsledek a naznačuje, jaká je ve firmě situace, co se týče kreativního myšlení.

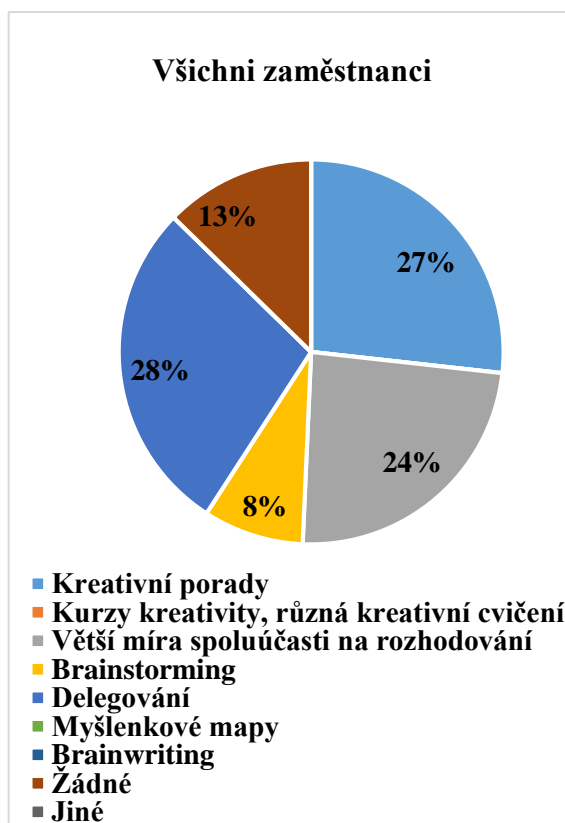
Dotazníky jsem vytvořila v Microsoft Wordu a poslala jsem je asistentce skupiny XY, která zároveň vypomáhá na recepci. Ta je vytiskla a rozdala celé skupině. Byla velmi důkladná, a proto je návratnost dotazníků opravdu vysoká, v porovnání s počtem zaměstnanců. Ve skupině XY působí 3 hlavní oddělení. Účetní, obchodní a spravující nemovitosti. Z každého oddělení jsem čekala na 12 vyplněných dotazníků, jelikož vím, že v každém oddělení je maximálně 14-15 zaměstnanců a musela jsem tak počítat s tím, že návratnost nebude 100 %. Poté, co mi z každého oddělení dorazilo zpět 12 dotazníků, celkově tedy 36, ukončila jsem dotazování v rámci oddělení a zaměřila se pouze na zbylé zaměstnance, kteří nespádají pod žádné oddělení. V dotazníku jsou označení jako „jiné“ a většinou se jedná o asistentky manažerů, či recepční firmy. Těch dotazníků vyplnilo 5. Dohromady se mi tedy vrátilo 41 dotazníků.

Poté jsem vedla rozhovor s vedoucími jednotlivých oddělení. To proto, abych zjistila, jak oni sami vnímají firemní prostředí z pohledu kreativity. A především mě zajímalo, zda si myslí, že poskytují vhodné podmínky na podporu kreativity. To jsem potom porovnávala s výpověďmi zaměstnanců oddělení, která vedou.

6.4. Charakteristika respondentů

Celkově jsem shromáždila 41 dotazníků. Dotazník byl vyplněn 27 ženami a 14 muži. Což se dalo očekávat vzhledem k faktu, že skupina XY je charakteristická převahou žen. Respondenty jsem rozdělila dle generace X a Y. Do generace X, která se narodila v období 1965–1979, se řadí 22 respondentů. Generaci Y, narozená v letech 1980–1995, tvoří 17 respondentů a zbývající dva respondenty, narozené v letech 1946–1964, řadíme do generace zvané Baby Boomers.

6.5. Vyhodnocení dotazníkového šetření



Obrázek č. 7: Graf znázorňující využívané metody k podpoře kreativity, Zdroj: vlastní data

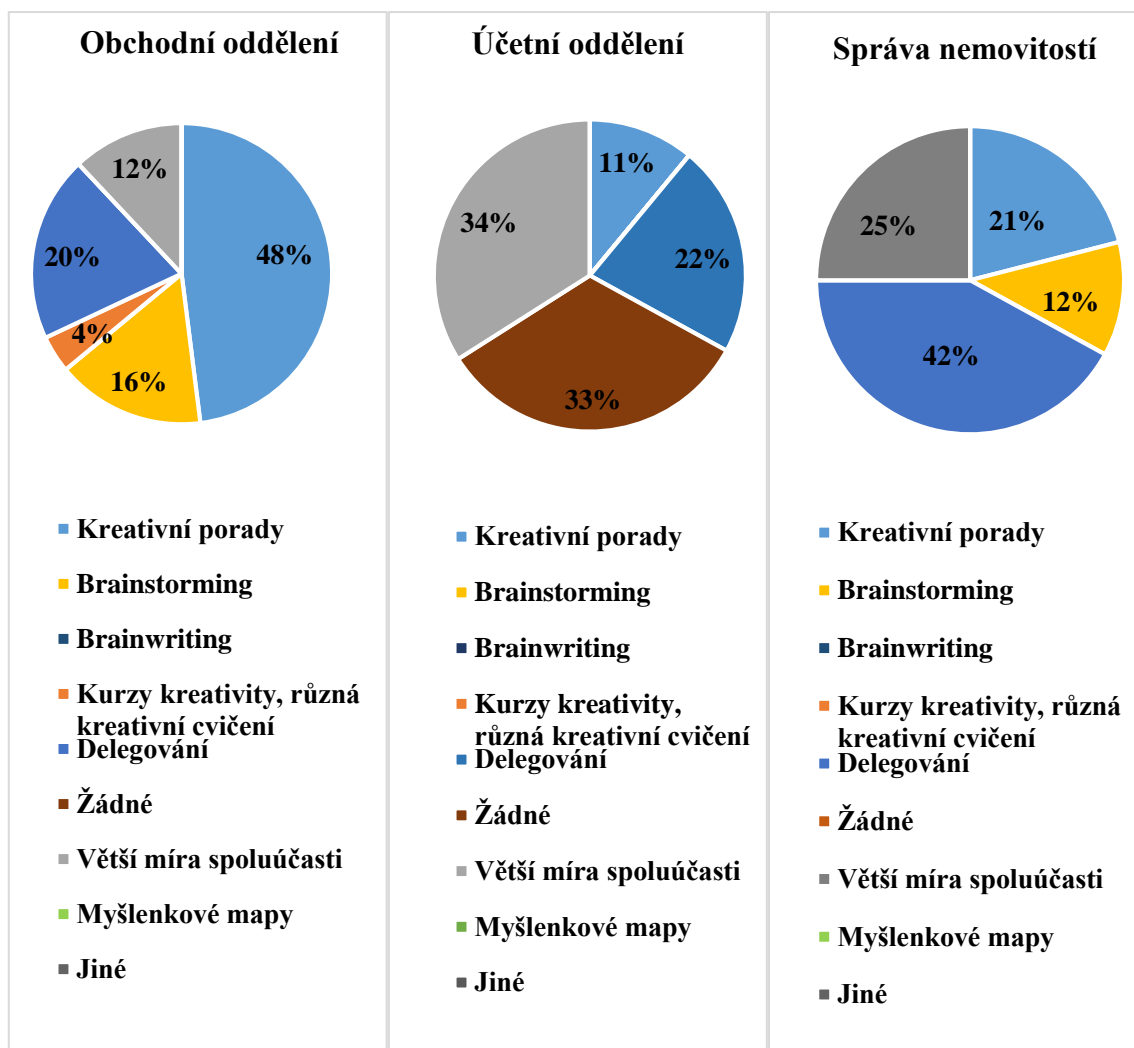
Nejprve bych ráda představila metody, které skupina XY používá k podpoře kreativity. Na **obrázku č. 7** můžeme vidět, že první tři nejčastěji využívané metody mají velice podobný procentuální výsledek. Delegování využívá 28 % respondentů, kreativní porady 27 % a větší míru spoluúčasti na rozhodování má 24 % zaměstnanců. Je ovšem nutné podotknout, že tyto činnosti jsou dnes považovány za tradiční a neodmyslitelné součásti managementu. Nejedná se tedy o moderní metody k podpoře kreativity, ale spíše o činnosti, které je téměř nutné provádět, pokud chceme vykonávat roli manažera efektivně. (Armstrong, str. 66)

Delegování nejvíce využívá správa nemovitostí a tato metoda je charakteristická tím, že rozvíjí u zaměstnanců vedle kreativity i odpovědnost a rozhodovací schopnosti. Na druhou stranu, jedna z respondentek pracující v obchodním oddělení se zmínila v textovém komentáři o tom, že ve firmě pociťuje 100 % míry zodpovědnosti a nulovou podporou kreativity. V první řadě je proto dobré zjišťovat, co kterého zaměstnance motivuje, protože každý má jiné potřeby a to, co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého. Co se týče zodpovědnosti, tu nemůžeme udělit, ale předat jí druhému takovým způsobem, aby jí přijal za svou. Pokud se tak stane, tím pro nás práce nekončí, ale naopak bychom měli druhé povzbudit, probudit v nich opravdový zájem a být jim nápomocni ve vyhledání správné oblasti k převzetí zodpovědnosti. Dále je potřeba poskytovat zpětnou vazbu, přinášející povzbuzení, či rady na zlepšení. Jde o to, abychom pouze nepředali zodpovědnost se slovy „*Udělej toto či ono...*“ a dále se o to nezajímali. Je obecně dobré kombinovat metody podpory zaměstnanců.

Například ke zvyšování zodpovědnosti bychom měli poskytovat možnost rozvoje a vzdělávání. Pokud totiž chceme udělovat lidem pravomoc, měli by být proškoleni na činnosti, které budou vykonávat samostatně. (P. Forsyth, str. 38, 2009)

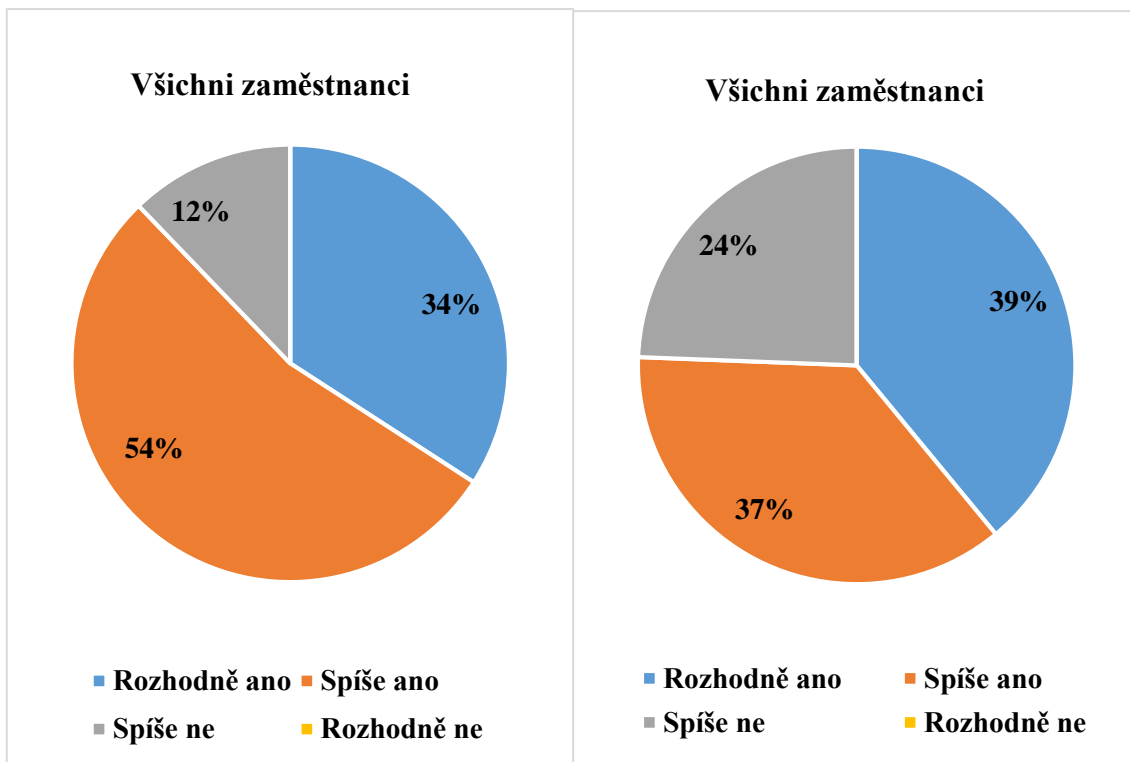
Druhou nejčastější metodou jsou kreativní porady, kde zaměstnanci mohou říct nahlas své nápady a diskutovat o nich. Kreativní porady jsou nejčastěji realizovány v oddělení obchodním (**obrázek č. 8**), což odpovídá výpovědi vedoucího tohoto oddělení, který si nejvíce zakládá na tom, že naslouchá svým lidem a chce slyšet jejich nápady. Proto se snaží s každým zvlášť, či ve skupině často komunikovat a rozvíjet tak myšlenky v týmu, a to ať při formálních poradách, které organizuje každý týden, či neformálním způsobem, když je k tomu zrovna příležitost. Třetí nejpoužívanější metodou je větší míra spoluúčasti na rozhodování. Jinak řečeno, přístup zajišťující, že činnosti budou realizovány. Zaměstnanci jsou klíčovými zdroji, které v mnoha situacích mají právo rozhodnout, jak nejlépe úkoly dokončit. Přístup tak přesahuje delegování a dává možnost jednotlivcům nést zodpovědnost za provedení úkolů a jejich správnost. Mít pravomoc a nést zodpovědnost tímto způsobem je pro zaměstnance motivující. (Forsyth, 2009, str. 83)

Tuto metodu podpory kreativity používá nejvíce účetní oddělení. **(obrázek č. 8)** To koreponduje s výpovědí vedoucí tohoto oddělení. Ta totiž přiznává, že důvěra je v jejím oddělení klíčová a snaží se to zdůrazňovat jak na poradách s celým týmem, tak i neformálně v každodenním procesu. Situace je odlišná, když nastoupí nový zaměstnanec. S tím se nejdříve setkává vedoucí sama, než je po nějaké době zván na porady s celým týmem, kde se dozvídá citlivé údaje a zároveň získává vyšší míru zodpovědnosti. Dalších 13 % respondentů udává, že nepoužívá žádné metody k podpoře kreativního myšlení a pouze 8 % využívá metodu brainstormingu. Brainstorming je využíván v oddělení obchodním a správy nemovitostí. **(obrázek č. 8)** Metody, jako myšlenkové mapy, které se v současnosti dají skvěle využívat v pracovním prostředí, nevyužívá žádné oddělení a tomu odpovídají i výpovědi všech vedoucích oddělení. Jelikož ani jeden z nich nemá ponětí, co to myšlenkové mapy jsou a k čemu se dají využít. Stejně tak je na tom brainwriting, který si jeden z vedoucích oddělení spletl s brainstormingem a považuje ho za to samé. To poukazuje na to, že ač jsou tyto moderní metody velice efektivní, nejsou stále ještě v České republice natolik známé a využívané.



Obrázek č. 8: Graf znázorňující využívané metody k podpoře kreativity v jednotlivých odděleních, Zdroj: vlastní data

Výzkumný předpoklad č. 1: Více než polovina zaměstnanců tvrdí, že jim nejsou poskytovány vhodné podmínky na podporu kreativity. Přičemž předpokládám, že zaměstnanci si jsou vědomi toho, že jejich práce vyžaduje kreativní myšlení, ale nejsou plně podporováni zaměstnavatelem své kreativní myšlení rozvíjet. Tím navazují na bariéry kreativity, které si myslím, že zaměstnanci cítí. A tyto bariéry jsou vnější, nikoliv vnitřní.



Obrázek č. 9: Graf znázorňující, zda mají zaměstnanci na pracovišti možnost využití kreativního myšlení

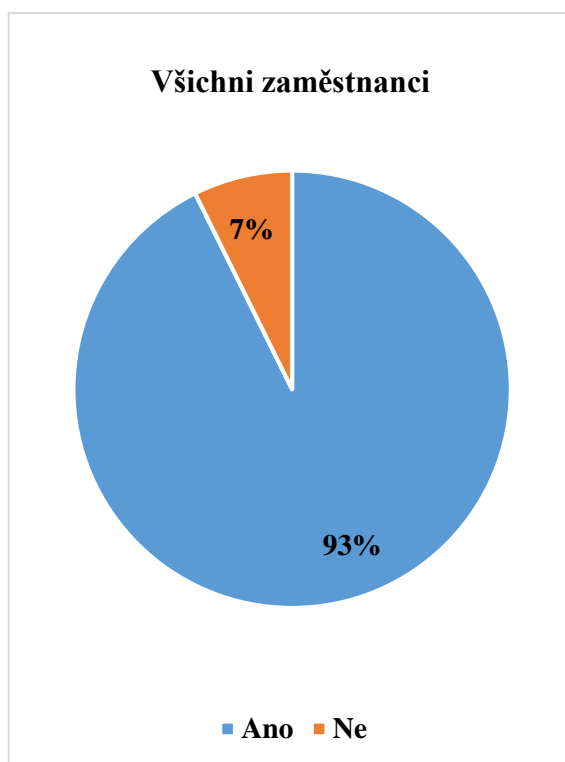
Obrázek č. 10: Graf znázorňující, zda mají zaměstnanci na pracovišti možnost říci nahlas své myšlenky

Celých 54 % respondentů udává, že má možnost své kreativní myšlení na pracovišti využít. 12 % respondentů, kteří tvrdí, že tu možnost nemají. **Tím se mi první část výzkumného předpokladu č. 1 nepotvrdila.** Zajímavé je **porovnání s obrázkem č. 10**, kde můžeme vidět, že respondentů, kteří mají pocit, že nemohou říci své nápady nahlas, je o celých 100 % více než respondentů, kteří nemají možnost své kreativní myšlení volně využívat.

Může to naznačovat, že se někteří zaměstnanci cítí být kreativními i přesto, že nemohou říci nahlas, co si myslí. A stačí jim tak využívat kreativní myšlení v rámci jejich práce, ale nemají potřebu sdílet své nápady a myšlenky ať už s týmem, či vedoucím oddělení. To bych doplnila výpovědí jednoho z vedoucích. Ten tvrdí, že v rámci celé skupiny si vedení všimá jedinců, kteří jsou kreativní a rádi sdílejí své nápady. A toho vedení firmy rádo vyu-

živá, protože to vnímá jako přínos pro skupinu, i pro zaměstnance. Do ničeho je ale nenutí, a tak počítá s tím, že když někdo chce být proaktivním, a sdílet své myšlenky, přijde sám.

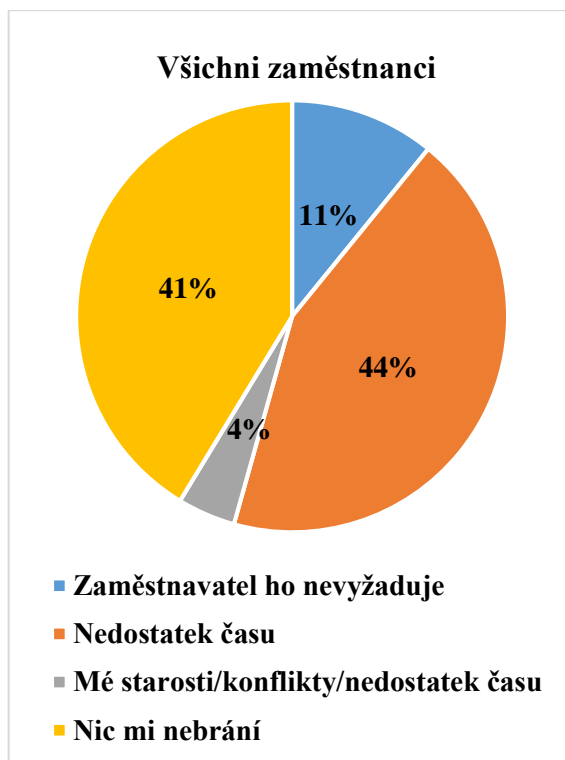
Pokud se vrátíme k **obrázku číslo 7**, zjistíme, že celých 13 % respondentů tvrdí, že nevyužívají žádné metody k podpoře kreativity.



Obrázek č. 11 Graf znázorňující, zda si myslí zaměstnanci, že jejich pracovní pozice vyžaduje kreativní myšlení

Na **obrázku č. 11** můžeme vidět, že celých 93 % respondentů si myslí, že jejich práce přímo vyžaduje kreativní myšlení. Pouze 7 %, tedy 3 respondenti tvrdí, že nikoliv. Nutno dodat, že zaměstnanci, kteří takto odpověděli, jsou z oddělení správy nemovitostí. Vedoucí tohoto oddělení sám přiznal, že nevěnuje podpoře kreativity větší význam. Na otázku, zda je kreativita u jeho zaměstnanců důležitá, odpověděl, že středně. Myslí si, že lidé se krea-

tivními buď narodí, a pokud ne, nemůže je k tomu „nutit“. Z teoretické části ale již víme, že se každý může stát kreativním.



Obrázek č. 12: Graf znázorňující bariéry v kreativním myšlení

Na **obrázku č. 12** můžeme zpozorovat, že ač jsou zaměstnanci přesvědčeni, že mohou své kreativní myšlení na pracovišti využívat, celých 55 % uvádí, že vnímají bariéru týkající se tvořivosti. Největší bariérou je pro zaměstnance nedostatek času. To odpovídá výpovědi všech vedoucích oddělení, kteří se shodují v tom, že v pracovním procesu nezbyvá čas na to myslet kreativně a většinou jsou úkoly řešeny neustále stejným způsobem, či dle jejich dopředu uvedených pokynů.

Jeden z vedoucích udává, že jemu samotnému připadá jako ztráta času se vůbec zabývat metodami podporujícími kreativitu, jelikož si myslí, že jeho oddělení (oddělení správy nemovitostí) je vysoce kreativní. Nedostatek času je řazen mezi vnější bariéry, vytvářené okolím, v tomto případě pracovním prostředím, či zaměstnavatelem. Je velice znepokojivé,

pokud víme, že na splnění našeho úkolu nám zbývá pouze málo času, a tak se nám omezují možnosti na vyhledání dalších možností řešení jistých problémů. Pokud pracujeme pod stresem, dost často přijímáme první myšlenku, kterou máme v hlavě. (Svatošová, rok, str. 25)

Vnitřní bariérou by mohly být starosti, či jakékoliv překážky ze strany zaměstnance, které ale uvádí pouze 4 % respondentů, **čímž se ověřila část mého výzkumného předpoklad č. 1, tedy že zaměstnanci pocít'ují spíše vnější bariéry.** 11 % zaměstnanců má pocit, že zaměstnavatel po nich kreativní myšlení nevyžaduje. To může souviset s již zmíněnou výpovědí jednoho z vedoucích, který říká, že nenutí nikoho, aby byl kreativním, či proaktivním. Může to tak na zaměstnance působit, že není vyžadováno kreativní myšlení.

Výzkumný předpoklad č. 2: Nejméně kreativním oddělením se cítí být účetní oddělení a vycházím především z povahy jejich práce. Již víme z teoretické části, že oborově specifické hledisko nám říká, že požadavky na kreativitu se liší dle oboru. To znamená, že například umělecká tvorba požaduje jinou kreativitu než vědecké disciplíny. (Franková, 2011, str. 32) Zároveň ale víme, že určitým způsobem kreativním můžeme být v každém oboru. Tedy nepochybuji, že by účetní oddělení schopnost myslet kreativně postrádalo. V této části pouze zjišťuji, nakolik se zaměstnanci cítí být kreativními v pracovním životě, ale i v tom osobním. A to poté porovnávám mezi jednotlivými odděleními. V dotazníku jsem tento jev měřila na stupnici od 1 do 7. V případě, že se respondent cítí být vysoce kreativním, volí hodnotu 7. Pokud se cítí málo kreativním, volí hodnotu 1.

Tabulka 1: Míra kreativity v pracovním prostředí, Zdroj: vlastní data

Oddělení	Průměr
Obchodní oddělení	5
Správa nemovitostí	4,4
Účetní oddělení	4,3

V **tabulce č. 1** lze zpozorovat, že nejvíce kreativním oddělením se cítí být obchodní oddělení. Vycházím opět z povahy jeho náplně práce. Mezi každodenní činnosti tohoto oddělení patří například komunikace s klienty, vymýšlení strategií v oblasti obchodu, odpovědnost za prodej, vyjednávání a další. Jsou to tedy činnosti, které vyžadují velkou míru kreativity a zaměstnanci jí tak mohou rozvíjet samotným výkonem práce. Druhým nejvíce kreativním oddělením se cítí být správa nemovitostí. Zde jsou též vyžadovány především tzv. „měkké dovednosti“, při kterých člověk automaticky rozvíjí kreativitu. Náplň práce může být péče o nájemníky a komunikace s nimi nebo organizace a zodpovědnost za veškeré činnosti spojené se správou nemovitostí.

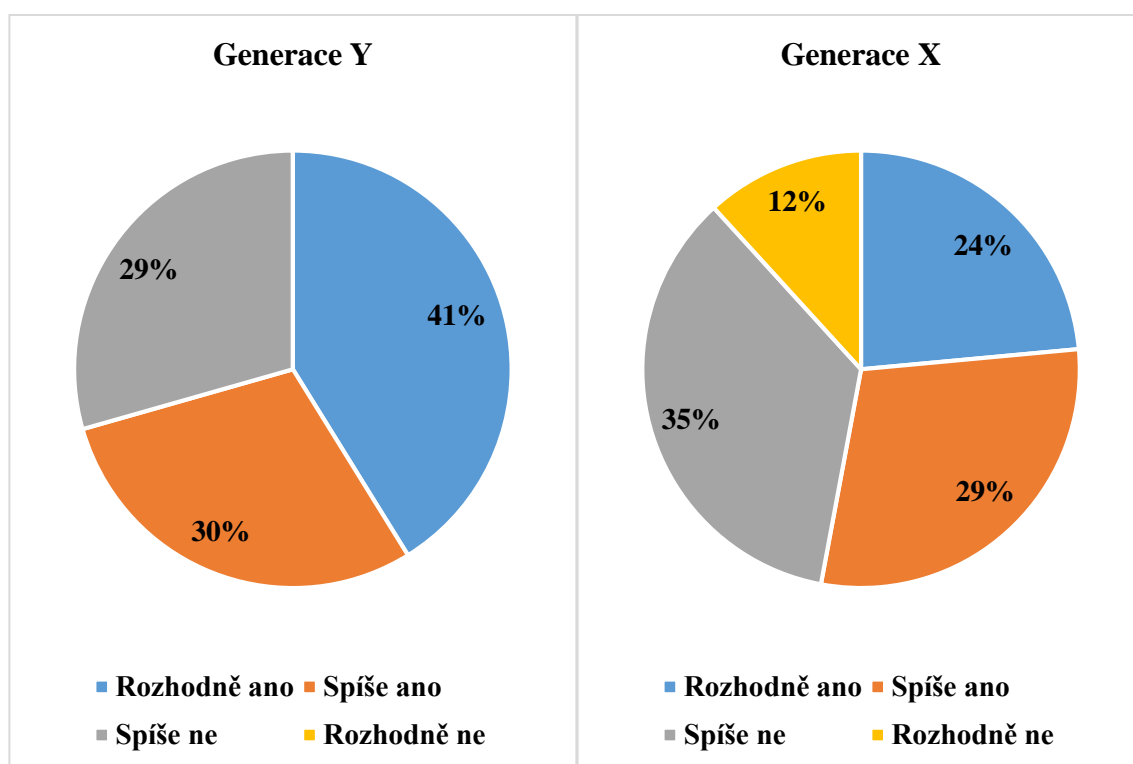
Nejméně kreativním se tedy opravdu cítí být účetní oddělení, pouze ale o hodnotu 0,1 oproti druhému oddělení. **Tím se mi potvrdil výzkumný předpoklad č. 2.** Výsledek přisuzuji tomu, že toto oddělení nejvíce pracuje s čísly, tabulkami a méně komunikuje s okolím, než obchodní oddělení a správa nemovitostí. Navíc, na pozici účetní je často nepřipustné dělat chyby, což pro kreativní myšlení není vhodnou podmínkou. Právě učení z chyb je dobrý nástroj k podpoře kreativity. Ráda bych doplnila, že vedoucí účetního oddělení odhadovala, že výsledek jejího oddělení bude přesahovat hodnotu 5. To znamená, že rozdíl mezi tím, jak situaci vidí vedoucí a jak zaměstnanci, se liší o hodnotu 0,7.

Tabulka 2: Míra kreativity v osobním životě, Zdroj: vlastní data

Oddělení	Průměr
Obchodní oddělení	5,4
Správa nemovitostí	4,7
Účetní oddělení	4,5

Výzkumný předpoklad č. 3: Generace Y oceňuje na pracovišti kreativitu, výzvy a změny více, než generace X. Zde vycházím z teoretické části, i z mého vlastního vnímání a pozorování generace Y v oblasti pracovního trhu, jelikož já sama do této generace patřím.

Mezi respondenty je 17 zástupců generace Y, 22 respondentů z generace X a máme zde i dva respondenty, kteří zastupují generaci Baby Boomers. Abych mohla provést porovnání mezi skupinami X a Y, rozhodla jsem se vybrat stejný počet dotazníků, tedy 17, i od zástupců generace X. Vybírala jsem dle věku respondentů – od nejstaršího, po nejmladšího. Nejstarším zástupcem generace X se tak stal respondent narozený roku 1959 a nejmladším je respondent narozený roku 1977.

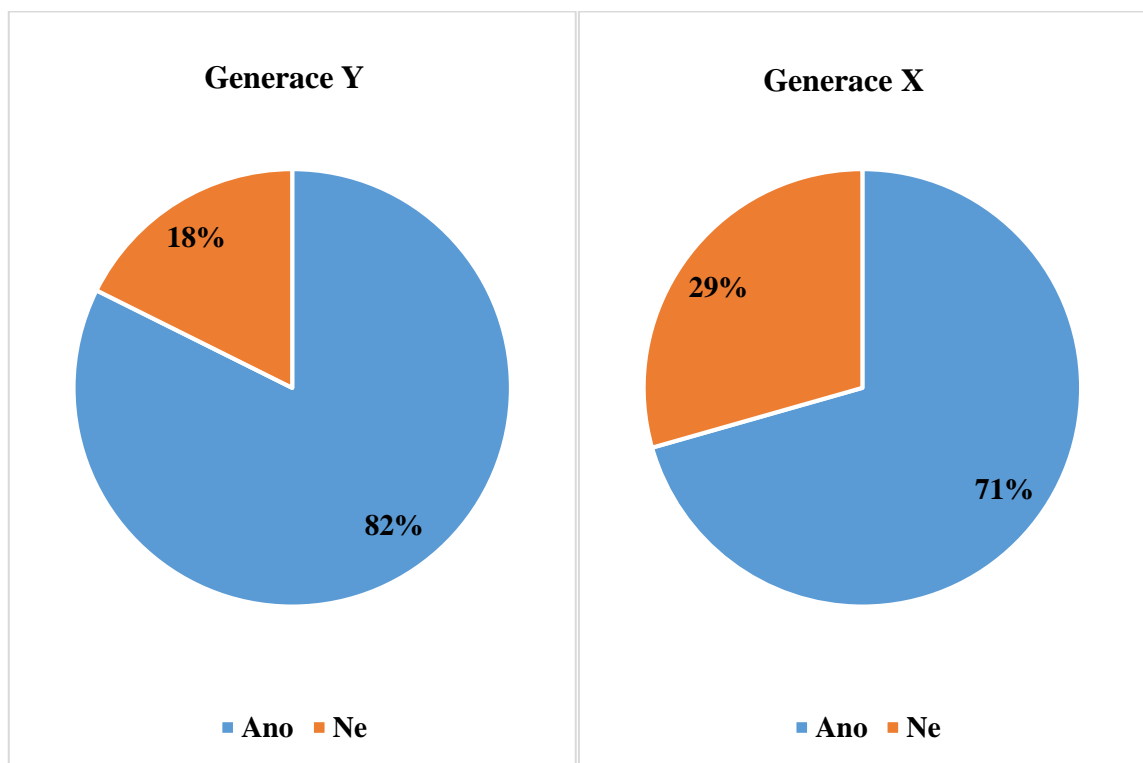


Obrázek č. 13: Graf znázorňující zájem o podporu vyšší míry zodpovědnosti a spoluúčasti na rozhodování, rozděleno dle generace X a Y, Zdroj: Vlastní data

Nejdříve jsem se zaměřila na to, zda by zaměstnanci ocenili vyšší míru zodpovědnosti a spoluúčasti na rozhodování. **Na obrázku č. 13 můžeme vidět**, že celých 71 % generace Y odpovědělo, že ano. V generaci X má na tom zájem 64 %, tam se ale spíše promítá

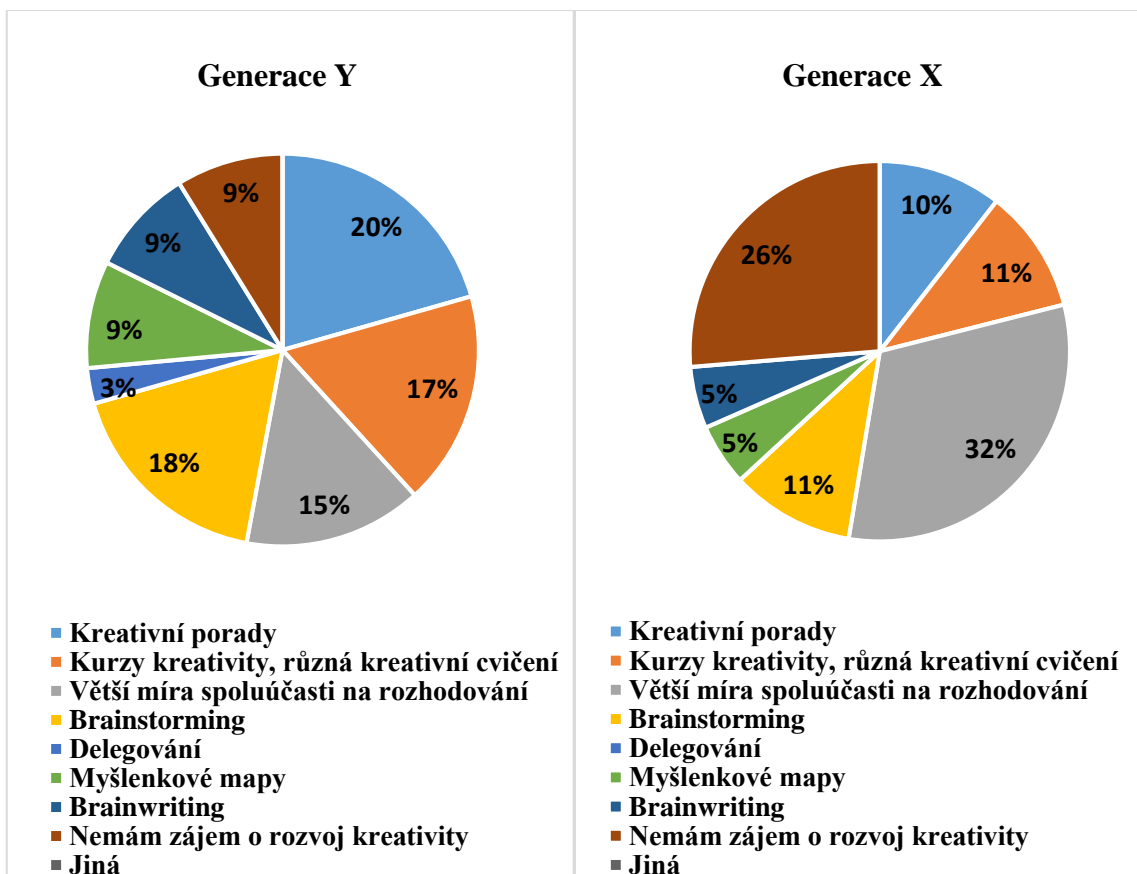
odpověď „spíše ano“, oproti generaci Y, která si je více jistá a převahuje zde odpověď „rozhodně ano“. (obrázek č. 13)

Pro generaci Y je důležitým motivačním faktorem pocit zodpovědnosti, který je uhání dopředu a zároveň se tak mohou cítit více propojeni s firmou a jejími členy. Bohužel ještě stále je pro zaměstnavatele často nepochopitelné, že by zaměstnanec měl zájem na tom pracovat více, za stejné peníze. To se ale právě s generací Y mění. Můžeme je pověřit důležitými úkoly, zadat jim zajímavé projekty nebo je zapojit do činností nesouvisejících přímo s jejich náplní práce, čímž může být například spoluúčast na vedení některého týmu. Samozřejmě, ne všichni členi generace Y vyžadují více práce, či vyšší míru zodpovědnosti – ale TOP budoucí náboráři a lídři tento požadavek téměř určitě mají. (Managing Millenials For Dummies, 2017, str. 350)



Obrázek č. 14: Graf znázorňující zájem o podporu kreativity, rozděleno dle generace X a Y, Zdroj: Vlastní data

Následně jsem zkoumala, jaký je zájem o podporu kreativity z pohledu těchto dvou generací. Z obrázku č. 14 můžeme zpozorovat, že 82 % generace Y by ocenilo rozvoj tvořivosti, což je o 11 % více, než u generace X. Tento výsledek přisuzuji faktu, že pro generaci Y je obecně důležité prostředí, ve kterém se může rozvíjet, ať už se jedná o kreativní myšlení, nebo něco jiného. Ten fakt, že se mohou v práci naučit něco nového, je pro ně důležitý a je dost možné, že pokud se člen generace Y přestane učit něčemu novému, jednoduše si najde pozici v jiné firmě, kde se mu rozvoje bude dostávat. Je tedy dobré podporovat učící se organizaci. (HR forum, 2010) Tím považuji můj výzkumný předpoklad č. 3 za potvrzený.

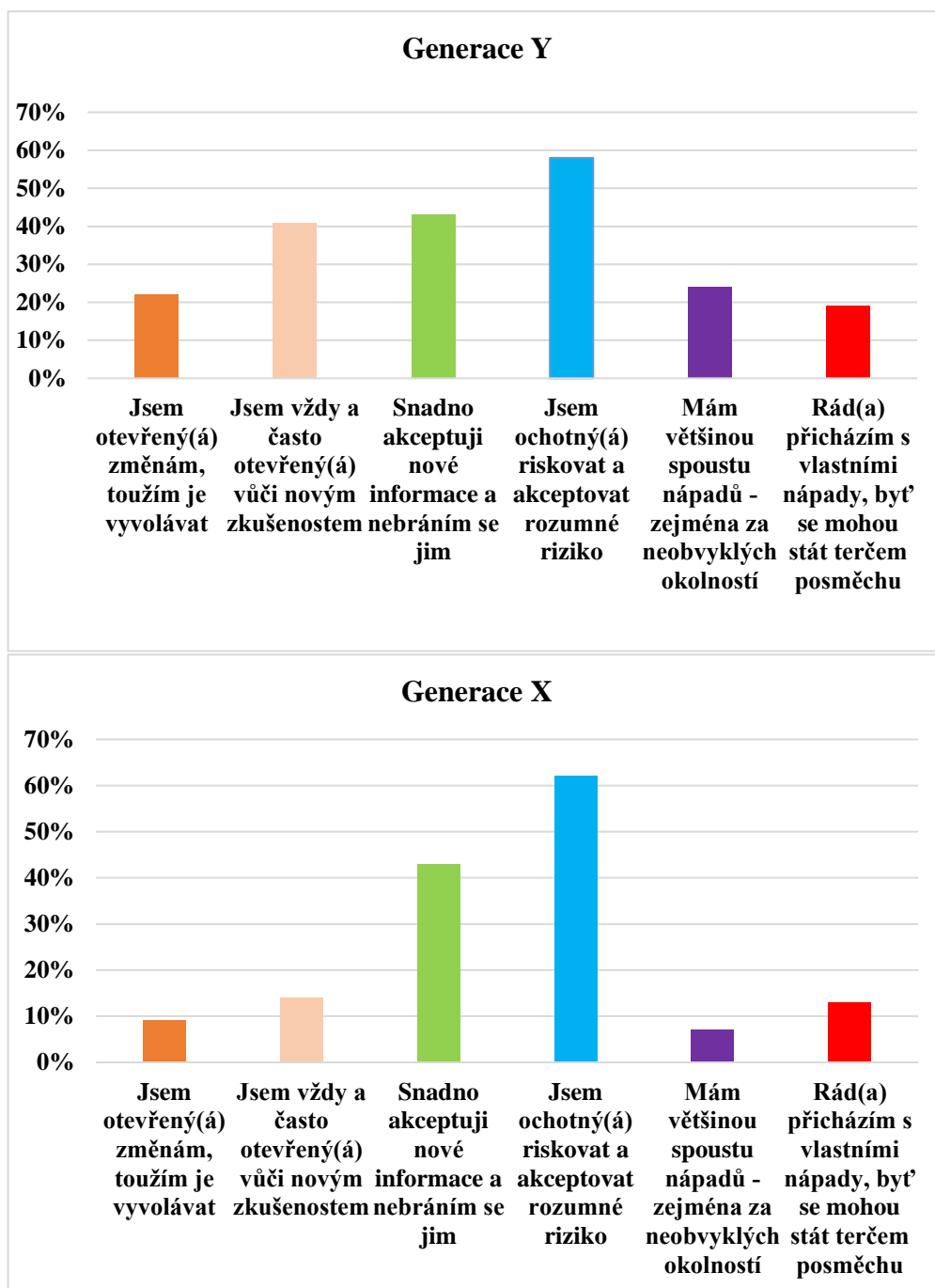


Obrázek č. 15: Graf znázorňující metody, které by zaměstnanci ocenili, rozděleno dle generace X a Y, Zdroj: Vlastní data

Generace Y by nejvíce ocenila kreativní porady, což odpovídá poznatku z teorie, který říká, že pro generaci je velice důležité, aby mohli říkat své nápady nahlas, dále aby dostávali veřejně pochvaly a obecně touží po tom, aby o nich ostatní věděli. Pro zaměstnavatele je přínosem, že členové této generace umí pojmenovat věci tak jak jsou, nebojí se upřímného a stručného vyjádření, a jsou schopni kritizovat. (Hospodářová, 2008, str. 99)

Přisuzuji to i skutečnosti, že zaměstnanci v případě neshody či konfliktu se zaměstnavatelem nedělá takový problém změnit zaměstnání. Vedle toho generace X je více loajální, chce si udržet dobré pracovní místo a bezkonfliktní prostředí. (Kociánová, str. 108, 2012) Nejvíce oceňovaná metoda k rozvoji kreativity ze strany generace X je větší míra spoluúčasti na rozhodování. To se shoduje s teoretickým základem, který říká, že pro členy generace X je prioritou podílet se na procesu řízení i rozhodování. (Hospodářová, 2008, str.99) Na druhém místě by generace Y ocenila kreativní kurzy a různá cvičení na kreativní myšlení a generace X má na této příčce výrok, který říká, že nemá zájem o podporu kreativního myšlení.

Dále je zájem o brainstorming, ale například o brainwrting, či myšlenkové mapy je nejmenší zájem. Opět to přisuzuji faktu, že tyto moderní metody zatím nejsou tolik známé a ve firemním prostředí se s nimi ještě stále neumí pracovat.



Obrázek č. 16: Tvrzení, která k zaměstnancům nejlépe sedí, rozdělena dle generace X a Y. Zdroj: Vlastní data

Z obrázku č. 16 můžeme zjistit, jaká tvrzení k zaměstnancům nejlépe sedí. Můžeme si všimnout, že generace X používá o něco více tvrzení *“Jsem ochoten riskovat a akceptovat rozumné riziko”*. Generace Y oproti generaci X vícekrát zvolilo tvrzení *“Mám spoustu nápadů a to především za neobvyklých situací”* a nebo *“Rád(a) přicházím s vlastními nápady a to i v případě že se mohou stát terčem posměchu.”*. Z toho vyplývá, že generace X má ráda určité jistoty a je opatrná, co se týká rizik a nových výzev. Oproti tomu generace Y je ochotnější přijímat nové výzvy, **což potvrzuje můj výzkumný předpoklad č. 3.**

6.6. Souhrn zjištění

Výzkumné šetření ve firmě XY přineslo zajímavé výsledky. Můj první výzkumný předpoklad byl, že více než polovina zaměstnanců tvrdí, že jejich zaměstnavatelem nejsou poskytovány vhodné podmínky na podporu kreativity. Pro tento předpoklad jsem použila otázku č. 4, kde jsem se ptala, zda zaměstnanci mají na pracovišti možnost využít své kreativní myšlení. Celých 88 % respondentů odpovědělo, že ano, tedy pouze 12 % odpovědělo záporně. Zajímavé je, že respondentů, kteří mají pocit, že nemohou říci své nápady nahlas, je 24 %, tedy o celých 100 % více než respondentů, kteří tvrdí, že nemají možnost své kreativní myšlení volně využívat. To může vypovídat o tom, že zaměstnanci neví zcela přesně, co kreativní myšlení znamená, jelikož možnost říct nahlas svůj názor je jedním z jeho znaků. Tato nevědomost může být zapříčiněna tím, že téma kreativní myšlení není ve firemním prostředí stále považováno za důležité, a proto se o něm tolik nemluví.

Překvapivým zjištěním pro mne bylo, že ani vedení firmy nezná některé metody, kterými lze podporovat kreativitu. Například myšlenkové mapy, či brainwriting. Dalším zjištěním je, že pokud zaměstnanci pociťují bariéru kreativity ve svém zaměstnání, bariéra je vnějšího původu a tou je čas. Odpovědělo tak 44 % respondentů. Tím se mi ověřila druhá část výzkumného předpokladu č. 1. Pokud požadujeme, aby byl někdo kreativní, není vhodné

ho omezovat časem. Všichni vedoucí oddělení se shodují na tom, že čas je jedním z největších problémů, co se týče podpory kreativity. Avšak nutno dodat, že pokud se metody kreativního myšlení využívají správným způsobem, můžeme naopak čas ušetřit.

Dále jsem porovnávala, které oddělení se cítí být nejvíce kreativním, a které nejméně. Zde se mi ověřil výzkumný předpoklad 2, v němž předpokládám, že nejméně kreativním oddělením se cítí být účetní oddělení. To přisuzuji povaze jejich práce a pracovní náplni. Ta je více založena na tvrdých dovednostech, než náplň práce u oddělení obchodního a správy nemovitostí. Každý respondent měl za úkol ohodnotit míru své vlastní kreativity na škále od 1 do 7. Přitom hodnota 1 znamená „*nízká míra kreativity*“ a hodnota 7 znamená „*vyšší míra kreativity*.“ Respondenti hodnotili míru kreativity v oblasti svého pracovního, i osobního života. Poté jsem rozdělila odpovědi dle oddělení a seřadila průměrné výsledky. Účetní oddělení dosáhlo v oblasti pracovní kreativity hodnoty 4,3 a v oblasti osobní kreativity hodnoty 4,5, tedy o něco málo více. Je to v obou případech nejvyšší výsledek, v porovnání s dalšími odděleními. Což znamená, že se můj výzkumný předpoklad č. 2 potvrdil. Více kreativním oddělením se cítí být správa nemovitostí. S výsledkem 4,4 v pracovním životě a 4,7 v osobním životě. A nejvíce kreativním se ohodnotilo obchodní oddělení. V pracovním životě dosahuje průměrné hodnoty 5 a v osobním životě hodnoty 5,4. Můžeme tak zpozorovat, že zaměstnanci všech oddělení se vždy cítí být kreativnějšími ve svém osobním životě, než v tom pracovním.

Mým posledním, třetím předpokladem bylo, že zaměstnanci spadající do generace Y, oceňují kreativitu a inovace více, než lidé zastupující generaci X. K tomuto předpokladu jsem použila 4 otázky. Nejdříve jsem se zajímala o to, jaký zájem mají obě generace o podporu vyšší míry zodpovědnosti a spoluúčasti na rozhodování. Přitom 71 % respondentů spadajících do generace Y odpovědělo „*Ano*“. Oproti tomu z generace X pouze 53 % respondentů. Další moje otázka byla, zda mají respondenti zájem o podporu jejich kreativity. Kladně odpovědělo 81 % respondentů z generace Y a 71 % respondentů generace X. Je tedy pozi-

tivní, že generace X má stále celkem vysoký zájem na podpoře jejich kreativity a tím pádem na svém rozvoji. Poté jsem se zaměřila na to, jaké metody k podpoře kreativity by zaměstnanci ocenili. Celých 26 % respondentů zastupujících generaci X uvedlo, že o podporu kreativity nemají zájem. To je zajímavé v porovnání s předešlou otázkou, u které odpovědělo 29 % respondentů této generace, že nemají zájem o kreativitu, tedy o 3 % více. Může to znamenat, že pokud zaměstnanci budou mít lepší představu o tom, co vlastně podpora kreativity znamená a představíme jim jednotlivé metody, zájem se může zvýšit, jelikož si to umí celé lépe představit. Generace Y by nejvíce ocenila kreativní porady, kreativní cvičení a brainstorming. Oproti tomu generace X by nejvíce ocenila vyšší míru spoluúčasti na rozhodování. Dále by využila též kreativní cvičení a brainstorming. Na základě těchto odpovědí tedy usuzuji, že se můj výzkumný předpoklad potvrdil.

6.7. Návrh doporučení

Na základě výše zmíněných výsledků bych doporučila, aby vedoucí oddělení firmy více sledovali trendy pracovního prostředí. Jelikož nevědomost o tom, jak je kreativní myšlení v současnosti důležité, vidím jako velký nedostatek. V dnešní době máme spoustu prostředků a možností, jak toto realizovat. Lze navštěvovat různé konference, kde se tato témata probírají, ať už všeobecně zaměřené, či cílené na různé skupiny, např. různé generace. Současná doba je charakteristická rychlými změnami a stejně tak se mění požadavky zaměstnanců na zaměstnavatele a na podmínky jim poskytované.

Dále bych vedoucím doporučila více komunikovat se svými zaměstnanci, a to především v oddělení správy nemovitostí. Jelikož několik zaměstnanců právě tohoto oddělení má pocit, že jejich pozice nevyžaduje kreativní myšlení. To je spojené s tím, že pokud sám vedoucí oddělení je přesvědčen o tom, že podpora kreativního myšlení není důležitá, jen těžko si to mohou myslet jeho zaměstnanci. Proto bych doporučila opravdu více se zajímat o toto té-

ma, ať už zmíněnými návštěvami konferencí, či využitím internetu, různých článků, či studiem literatury. Především zahraniční literatura se zabývá tímto tématem na vysoké úrovni a v širokém měřítku. Jako inspirující osobnost považuji podnikatele Steva Jobse, který je známý tím, že podporoval kreativitu u svých zaměstnanců. Proto doporučuji si přečíst něco o něm a hlavně o způsobech, které používal.

Dále bych doporučila být více všímavým, co se týče potřeb zaměstnanců. Zjišťovat průběžně, co koho motivuje ke kreativnímu myšlení. Jelikož každého může motivovat něco jiného. Zařadila bych tedy do hodnotících pohovorů část, kde zaměstnavatel bude rozebírat se zaměstnancem, co je právě pro něj motivátorem. Rizikem této přímé promluvy je to, že zaměstnanec neřekne zaměstnavateli do očí, co opravdu chce. To se mi ověřilo ve výpovědích jistých zaměstnanců, kteří do dotazníku napsali, že se jim určité věci ve firmě nelíbí, ale zaměstnavateli to nedokážou říci. Proto navrhuji zřídit něco jako „anonymní schránku“, kam by mohli zaměstnanci napsat svůj názor a to zcela anonymně.

Pokud si vedení není zcela vědomo důležitosti tvořivého myšlení v pracovním prostředí, doporučuji navštívit školení, kde budou představeny metody k podpoře kreativního myšlení. Firma může na školení vyslat buď vedoucí jednotlivých oddělení, či jednoho HR pracovníka firmy, který získá tyto informace a poté je předá ve firmě například v podobě interního školení pro zaměstnance. Druhá možnost je zorganizování školení pro jednotlivá oddělení, ta je ale ovšem finančně náročnější, než předchozí možnost.

Mým závěrečným doporučením je eliminovat bariéru kreativního myšlení, která se v této firmě potvrdila jako největší. Tou je čas. Může se totiž zdát, že podpora kreativního myšlení zabere hodně času. Je pravdou, že počáteční časová investice (tedy například návštěva kurzu, či studium literatury) může být vysoká. Je ale důležité si uvědomit, že v dlouhodobém měřítku nám to může čas nakonec ušetřit. Je však klíčové metody k podpoře tvořivosti využívat správným způsobem a pochopit jejich funkci. Protože samo-

zřejmě nejsou použitelné v každém případě. Neméně důležité je lidem dopřát dostatek času, pokud mají pracovat kreativně. Proto bych doporučila pracovní dobu upravit částečně dle toho, jak zaměstnanci potřebují, zároveň nabídnout možnost pracovat z domova, samozřejmě na základě předem určených pravidel.

Závěr

V závěrečné části bakalářské práce bych ráda provedla celkové shrnutí teoretické části, i výsledků, ke kterým jsem došla výzkumem ve vybrané organizaci. Cílem práce bylo ve firmě XY zanalyzovat firemní prostředí z pohledu kreativity. Zjišťovala jsem, zda se sami zaměstnanci cítí být kreativními a jestli k tomu mají vhodné podmínky, poskytované zaměstnavatelem. Na začátku práce jsem si zvolila výzkumné předpoklady, které se mi po vyhodnocení výsledků z dotazníků potvrdily, anebo vyvrátily. Některé výsledky jsem porovnávala s výpovědi vedoucích oddělení.

Teoretickou část jsem rozdělila na 5 kapitol a ty obsahovaly vždy několik podkapitol. První kapitola pojednávala celkově o kreativitě. Představila jsem zde několik definic kreativity od různých autorů, a to především proto, že stále neexistuje jednotná definice. Dále jsem se zabývala tím, jak se tvořivost a její pojetí měnilo od historie, až po moderní současnost. Druhá kapitola definuje kritéria kreativity. Zamýšlela jsem se nad tím, zda se kreativními rodíme, či se kreativitu můžeme naučit. Zda kreativita rozlišuje dle oborů činnosti, či podle generací. V tomto případě jsem zkoumala především generace X a Y. V další kapitole jsem představila metody, kterými lze podporovat kreativitu. Uvedla jsem i méně známé metody, které se ale velice hodí do pracovního prostředí. Motivaci ke kreativitě a zde jsem především podala tipy, jak zaměstnance ke kreativitě motivovat. Poslední kapitolou jsou Bariéry kreativity, které jsem rozdělila na vnitřní a vnější. Tato kapitola umožní čtenáři si uvědomit, z jakých zdrojů naše bariéry vycházejí. Následně tyto bariéry může eliminovat, či úplně překonat na základě tipů, které jsem předložila.

V praktické části jsem analyzovala pracovní prostředí zvolené organizace z pohledu kreativního myšlení a využívání metod k jeho podpoře. To jsem prováděla pomocí dotazníkového šetření. Výsledky tohoto výzkumného šetření mi měly zároveň vyvrátit, či potvrdit mé výzkumné předpoklady, které jsem si zvolila na začátku bakalářské práce. V mém prv-

ním výzkumném předpokladu jsem se věnovala otázce, zda zaměstnanci mají pocit, že jim zaměstnavatel poskytuje vhodné podmínky na podporu kreativity. Předpokládala jsem, že více, než polovina zaměstnanců tvrdí, že ne. Což se mi nepotvrdilo. Pouze 12 % respondentů odpovědělo, že nemají možnost využívat své kreativní myšlení na pracovišti. Zajímavé ale je, že celých 24 % respondentů v další otázce uvedlo, že nemohou říkat své myšlenky nahlas. Z toho jsem usoudila, že zaměstnanci zcela jistě neví, co vlastně kreativní myšlení znamená. Součástí tohoto předpokladu bylo, že pokud zaměstnanci cítí nějaké bariéry kreativity, jsou jimi bariéry vnější. To se mi potvrdilo, na prvním místě se umístil Nedostatek času a to s 44 % odpovědí. Vnitřní bariéry zvolila pouze 4 % respondentů.

V mém druhém předpokladu jsem se věnovala tvrzení, že účetní oddělení se cítí býti nejméně kreativním. To se mi potvrdilo, i když výsledek nebyl nijak moc rozdílný oproti ostatním oddělením. Porovnávala jsem mezi sebou míru kreativity v osobním životě, i v pracovním životě. A zajímavé je, že ve všech odděleních se cítí býti zaměstnanci kreativnějšími ve svém osobním životě, než v tom pracovním.

Dále jsem zkoumala, zda zaměstnanci, kteří náležejí do generace Y, oceňují kreativitu a inovace více, než zaměstnanci generace X. Položila jsem 4 otázky, které mi měly pomoci objasnit toto tvrzení. Nakonec se mi můj výzkumný předpoklad potvrdil, i když ne nijak závratně. Generace Y více oceňuje podporu kreativního myšlení a to v zastoupení 71 %. Generace X v zastoupení 81 % respondentů. Pro mě je překvapivým a zároveň velice pozitivním zjištěním, že zástupci generace X chtějí pracovat na rozvoji své kreativity a jsou ochotni tomu věnovat svůj čas.

Myslím si, že téma kreativity je v obecné rovině celkem nové a zaslouží si mnohem více pozornosti, než mu nyní věnujeme. Mělo by se více mluvit o možnostech podpory kreativity. Já sama bych se ráda tímto tématem zabývala i nadále. Zajímají mě především metody, kterými lze tvořivost rozvíjet a to na každodenní bázi. Myslím si, že v dnešní době mají

problém matky na rodičovské dovolené, které nemají možnost toto myšlení rozvíjet, ale-
spoň v oblasti pracovního života. Proto bych se ráda zabírala touto problematikou a zjiš-
ťovala více informací, jak tuto specifickou skupinu lidí podporovat v kreativité i v období,
kdy nedochází na pracoviště a nejvíce času tráví v domácnosti.

Seznam použité literatury

Literatura

BALL, Ken a Gina. GOTSILL. *Surviving the baby boomer exodus: capturing knowledge for Gen X and Gen Y employees*. Boston, MA: Course Technology, c2011. ISBN 1435455126.

BUZAN, Tony a Barry BUZAN. *Myšlenkové mapy: probud'te svou kreativitu, zlepšete svou paměť, změňte svůj život*. 2. vyd. Přeložil Michal KAŠPÁREK. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0030-8.

BUZAN, Tony a Chris GRIFFITHS. *Myšlenkové mapy v byznysu: revoluce ve vaší práci a podnikání*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3162-6.

CHADT, Karel. *Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi*. Praha: VOX, 2009. Management (VOX). ISBN 978-80-86324-75-3.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DILTS, Robert. *Strategies Of Genius*. Vol. California: Meta Publications, 1994, ISBN 916990-32-X

DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 9788025127711.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024721286.

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 9788024716527.

KLOUDOVÁ, Jitka. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3608-2.

SVATOŠOVÁ, Veronika. *Tvořivé myšlení a inovace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-010-5.

UBL, Hannah L., et al. *Managing millennials*. John Wiley & Sons, Inc., 2017. ISBN 978-1119310228

ŽÁK, Petr. *Kreativita a její rozvoj*. 2. aktualizované a doplněné vydání. V Brně: Motiv Press, 2017. ISBN 978-80-87981-23-8.

Elektronické zdroje

Chcete být kreativní? Tak se přestaňte bát, že se ztrapníte | Forbes. *Forbes* [online]. Copyright © 2017 MediaRey, SE [cit. 29.12.2017]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/chcete-byt-kreativni-tak-se-prestante-bat-ze-se-ztrapnite/>

Kreativita. *Kurzy osobního rozvoje* | *Kurzy Koučinku* | *Kurzy Leadershipu* [online]. Dostupné z: <http://www.mindset.cz/prispevky/5943-kreativita/>

3 úhly pohledu dle Walta Disneye. *Homepage* [online]. 2014 [cit. 28.12.2017]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/koucink/3-uhly-pohledu-dle-walta-disneye.htm>

Lidé co vidí za roh [online]. 2011. [cit. 28.12.2017]. Dostupné z: <http://karelcerveny.bigblogger.lidovky.cz/c/198711/Lide-co-vidi-za-roh.html>

Generace x a y a diverzita na pracovišti [online], 2010. Praha [cit. 18-02-2018]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tabulka znázorňující generační rozdělení.....	12
Obrázek 2: Obrázek znázorňující myšlenkovou mapu.....	17
Obrázek 3: Obrázek znázorňující brainstorming.....	18
Obrázek 4: Obrázek znázorňující metodu brainwritingu,.....	20
Obrázek 5: Obrázek znázorňující techniku Crawford Slip.....	21
Obrázek 6: Obrázek znázorňující tři různé úhly pohledu, které nám pomáhají najít řešení.....	22
Obrázek 7: Graf znázorňující využívané metody k podpoře kreativity.....	38
Obrázek 8: Graf znázorňující využívané metody k podpoře kreativity v jednotlivých odděleních.....	40
Obrázek 9: Graf znázorňující zda mají zaměstnanci na pracovišti možnost využití kreativního myšlení.....	41
Obrázek 10: Graf znázorňující, zda mají zaměstnanci na pracovišti možnost říct nahlas své myšlenky.....	41
Obrázek 11: Graf znázorňující, zda si myslí zaměstnanci, že jejich pracovní pozice vyžaduje kreativní myšlení.....	42
Obrázek 12: Graf znázorňující bariéry v kreativním myšlení.....	43
Obrázek 13: Graf znázorňující zájem o podporu vyšší míry zodpovědnosti a spoluúčasti na rozhodování, rozděleno dle generace X a Y,.....	46
Obrázek 14: : Graf znázorňující zájem o podporu kreativity, rozděleno dle generace X a Y.....	47
Obrázek 15: Graf znázorňující metody, které by zaměstnanci ocenili, rozděleno dle generace X a Y.....	48
Obrázek 16: Graf znázorňující tvrzení, která k zaměstnancům nejlépe sedí, rozděleno dle generace X a Y.	49

Seznam tabulek

Tabulka 1: Míra kreativity v pracovním prostředí.....	44
Tabulka 2: Míra kreativity v osobním životě.....	45

Přílohy

Dotazník.....	64
Rozhovor s vedením firmy.....	70

Dotazník pro zaměstnance firmy

Vážený respondente/respondentko, dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží jako podklad pro mojí bakalářskou práci na téma "Způsoby zvyšování kreativity u zaměstnanců." Vámi vyplněný dotazník je zcela anonymní a informace od Vás získané považuji za důvěrné. Výsledky mi pomohou zanalyzovat Vaší míru kreativity, popřípadě navrhnout vedení Vaší firmy možné způsoby pro podporu kreativního myšlení. V případě, že budete mít zájem zjistit výsledky, kontaktujte mne na e-mailu: klasnova.veronika@seznam.cz. Vyplněný dotazník prosím odevzdejte na recepci Vaší firmy. Předem děkuji za spolupráci!

Instrukce: Vámi zvolené odpovědi prosím kroužkujte. U některých otázek lze zakroužkovat více možností.

1) V jakém oddělení pracujete?

- Účetní oddělení
- Obchodní oddělení
- Správa nemovitostí
- Jiné oddělení

2) Vaše pohlaví

- žena
- muž

3) Ve kterém roce jste se narodil/a?

4) Vyžaduje podle Vás Vaše pracovní pozice kreativní myšlení? (Kreativní myšlení je schopnost nalézat nová řešení, nové postupy.)

-
- ANO
 - NE

5) **Je Vám umožňováno na Vaší pracovní pozici využívat kreativní myšlení?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6) **Pokud Vám ve Vašem zaměstnání něco brání v kreativě, co přesně to je? Lze vybrat více možností.**

- zaměstnavatel ho po mne nevyžaduje
- nedostatek času
- nevhodné pracovní prostředí (např. open space)
- mé starosti/konflikty/nedostatek času, můj strach z velké zodpovědnosti
- nic mi nebrání v kreativě

7) **Jak moc jste kreativní ve Vašem osobním životě? Ohodnoťte prosím na následující škále.**

Nízká míra kreativity

Vysoká míra kreativity

1 2 3 4 5 6 7

8) **Jak moc jste kreativní ve Vašem zaměstnání? Ohodnoťte prosím na následující škále.**

Nízká míra kreativity

Vysoká míra kreativity

1

2

3

4

5

6

7

9) Vyberte tvrzení, která k Vám nejlépe sedí. Lze vybrat více tvrzení.

- Jsem otevřený(á) změnám, toužím je vyvolávat
- Jsem vždy a často otevřený vůči novým zkušenostem
- Snadno akceptuji nové informace a nebráním se jim
- Jsem ochotný(á) riskovat a akceptovat rozumné riziko
- Mám většinou spoustu nápadů - zejména za neobvyklých okolností
- Rád(a) přicházím s vlastními nápady, byť se mohu stát terčem posměchu

10) Cítíte, že můžete v práci říct nahlas své nápady? (například nápady týkající se zlepšení pracovních postupů)

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ano, ale neříkám je, protože by to stejně nic nezměnilo
- spíše ne
- určitě ne

11) Jakou míru zodpovědnosti Vám Váš zaměstnavatel přenechává?

- vysokou
- střední
- nízkou

12) Přál/a byste si mít větší zodpovědnost a míru na rozhodování, než nyní máte?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

13) Využíváte v práci některé z těchto nástrojů k podpoře kreativity?

- Kreativní porady (schůze, kde můžu říct svůj názor, myšlenky a ty rozebrat)
- Kurzy kreativity, různá kreativní cvičení
- Větší míra spoluúčasti na rozhodování
- Brainstorming - skupinová metoda, kde k zadanému tématu (problému) každý řekne, co ho napadne
- Delegování - vedoucí na Vás přehazuje práci
- Myšlenkové mapy - grafické zpracování myšlenek
- Brainwriting - k zadanému tématu (problému) každý z týmu napíše, co ho napadne
- Ne

14) Máte zájem o větší míru podpory kreativity ze strany Vašeho zaměstnavatele?

- Ano
- Ne

15) Pokud jste v předešlé otázce odpověděl/a ANO, který způsob podpory kreativity by se Vám líbil nejvíce? Lze vybrat více tvrzení.

- Kreativní porady (schůze, kde můžu říct svůj názor, myšlenky a ty rozebrat)
- Kurzy kreativity, různá kreativní cvičení
- Větší míra spoluúčasti na rozhodování
- Brainstorming - skupinová metoda, kde k zadanému tématu (problému) každý řekne, co ho napadne
- Delegování - vedoucí na Vás přehazuje práci
- Myšlenkové mapy - grafické zpracování myšlenek
- Brainwriting - k zadanému tématu (problému) každý z týmu napíše, co ho napadne
- Nemám zájem o podporu kreativity

16) Vaše dosažené vzdělání

-
- Základní
 - Střední s výučním listem
 - Střední s maturitou
 - Vyšší odborné
 - Vysokoškolské bakalářské
 - Vysokoškolské magisterské
 - Vysokoškolské doktorské

Děkuji za vyplnění!

Veronika Klasnová

Rozhovor s vedením firmy

1. **Kterého oddělení jste vedoucí?**
2. **Jak moc si myslíte, že je kreativita u Vašich zaměstnanců potřebná? Jsou pozice, kde je kreativita potřebná více?**
3. **Myslíte si, že zaměstnanci Vašeho oddělení jsou kreativní?**
4. **Vyžadujete po Vašem oddělení kreativitu a tvořivé myšlení?**
5. **Jaké metody využíváte k rozvoji kreativity svých zaměstnanců?**

Ohodnoťte od 1 do 7, jak si myslíte, že jsou Vaši zaměstnanci spokojeni s jednotlivými aspekty, ve spojitosti s kreativitou (1 – vysoká spokojenost, 7 – nízká spokojenost)

Pracovní prostředí

1 2 3 4 5 6 7

Dostatek času na úkol

1 2 3 4 5 6 7

Podniková kultura

1 2 3 4 5 6 7

Komunikace s okolím

1 2 3 4 5 6 7

Informace z oboru

1 2 3 4 5 6 7

Delegování

1 2 3 4 5 6 7

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: Veronika Klasnová

V Praze dne:

podpis:

.....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis