



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Dizertační práce

**Vliv organizačních faktorů na produkci procesně-
inovačních návrhů u dělnických pozic ve výrobních
společnostech**

**Impact of Organizational Factors on the Production Process of
Innovative Proposals for Blue-collar Positions in Manufacturing
Companies**

Autor: **Ing. Radek Blahuš**
Studijní program: P6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208V038 Management a ekonomika
Školitel: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Zlín, prosinec 2015

© Radek Blahuš

Vydala **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně** v edici **Doctoral Thesis Summary**.

Publikace byla vydána v roce 2015

Klíčová slova: Inovace, Procesní inovace, Kreativita, Organizační faktory, Dělníci

Key words: Innovation, Process innovation, Creativity, Organizational factors, Blue-collar workers

Plná verze dizertační práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji oběma vedoucím své práce, doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. a doc. PhDr. Milanu Mikuláščíkovi, Ph.D., za odborné vedení práce a cenné rady k jejímu zpracování. Za odborné vedení práce a velkou ochotu při poskytování cenných rad děkuji také své konzultantce, Ing. Janě Matoškové, Ph.D. Rovněž děkuji všem kolegům z Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně za rady a zpětnou vazbu k mé práci.

Velké poděkování patří také všem ochotným respondentům a odborným konzultantům ze spolupracujících organizací, bez jejichž spolupráce by práce nemohla vzniknout.

Velice děkuji své přítelkyni, rodině i svým přátelům, kteří mě při zpracování práce podpořili a poskytli mi tolik potřebné zázemí.

ABSTRAKT

Dizertační práce se zabývá problematikou podpory dělníků v produkci procesně-inovačních návrhů a vlivem organizačních faktorů na tuto produkci. Hlavním cílem práce je navrhnout na základě výsledků výzkumu doporučení, vedoucí k vhodnému nastavení systému podporujícího produkci procesně-inovačních návrhů u dělníků ve výrobních společnostech. Pro naplnění tohoto cíle byly nejprve prozkoumány odborné dokumenty a informační zdroje související se zkoumanou problematikou. Poté byla definována teoretická východiska pro zpracování výzkumné části práce, byly stanoveny výzkumné hypotézy a metodiky prováděného výzkumu. Pro výzkumnou část práce byla oblast zkoumání zúžena na společnosti věnující se oblasti automotive.

Sběr dat v rámci výzkumu byl proveden metodami dotazníkového šetření na vzorku 391 respondentů, polostrukturovaných rozhovorů s 19 respondenty a konzultací výsledků s odborníkem z praxe.

Na základě získaných poznatků byly ověřeny výzkumné hypotézy, byl sestaven model produkce procesně-inovačního návrhu a byla stanovena doporučení pro nastavení systému podporujícího dělníky v produkci procesně-inovačních návrhů. Sestavený model a navržená doporučení byla poté konzultována s odborníkem z praxe z hlediska jejich praktické uplatnitelnosti ve velké výrobní společnosti. V závěru práce byla provedena syntéza přínosů dizertační práce pro teoretické poznání a pro praktické využití získaných poznatků ve výrobních společnostech.

Mezi hlavní faktory identifikované jako podporující produkci procesně-inovačních návrhů mezi dělníky patří existence popsaného podporujícího systému ve společnosti; povzbuzování nadřízenými; dostatek zdrojů pro podání návrhu a očekávaný přínos pro zlepšovatele (očekávaná odměna, očekávané zlepšení pracovního prostředí, očekávaná zpětná vazba).

ABSTRACT

Doctoral thesis deals with the support of blue-collar workers in the production of process-innovation suggestions and with the influence organisational factors have on this production. The main objective of this work is to propose recommendations for encouraging blue-collar workers in production of process-innovation suggestions in manufacturing companies. A literary research had been carried out to achieve this objective. Subsequently, theoretical framework for the practical part of the thesis were defined; experimental hypotheses and a methodology of the research were set. The research area was narrowed down to companies from the automotive sector for the purposes of the practical part of this thesis.

Data were obtained using questionnaire research with 391 respondents, semi-structured interviews with 19 respondents and a consultation of the results with an expert from a manufacturing company.

hypotheses were verified using the acquired knowledge, the model of production of process-innovation suggestions was developed and recommendations for creation of the system encouraging blue-collar workers in production of process-innovation suggestion were proposed (laid down, pokud doporučení stanovena, ne navržena). This model and recommendations were then consulted with an expert in order to assess feasibility of their practical implementation within a large manufacturing company. Finally, a synthesis of academic contribution of the doctoral thesis and the practical applicability of the discovered findings in the sector of manufacturing companies was carried out.

The existence of the described encouraging system in a company, management support, sufficiency of resources and expected benefit for improvers (such as expected reward, expected improvement of working environment or expected feedback) have been identified as the main factors supporting the production of process-innovation suggestions from blue-collar workers.

MOTTO

„We may not be able to predict the future but we can help to shape it.“

Ken Robinson

OBSAH

Obsah.....	7
1 Úvod.....	10
2 Současný stav řešené problematiky	12
3 Kreativita.....	14
3.1.1 Skupinová kreativita	14
3.2 Faktory ovlivňující kreativitu.....	15
3.2.1 Psychologické faktory.....	15
3.2.2 Biologické faktory.....	16
3.2.3 Sociokulturní faktory	17
3.3 Diagnostika kreativity organizace a její nástroje	19
3.4 Teoretická východiska z oblasti kreativity	20
4 Inovace.....	21
4.1 Význam inovací v současné ekonomice.....	21
4.1.1 Inovace v české legislativě.....	22
4.2 Typy inovací	22
4.3 Stupně inovací	24
4.4 Inovační proces.....	24
4.5 Teoretická východiska z oblasti inovací	25
5 Organizační kultura.....	26
5.1 Síla organizační kultury a její vliv na výkonnost podniku.....	27
5.2 Inovační kultura organizace	27
5.3 Vliv manažera na inovační kulturu organizace	29
5.4 Změna organizační kultury	31
5.5 Teoretická východiska z oblasti organizační kultury.....	32

6	Řízení lidských zdrojů	33
6.1	Získávání a výběr pracovníků	33
6.1.1	Vliv fluktuace.....	35
6.2	Řízení odměňování a pracovního výkonu zaměstnanců	36
6.2.1	Motivace zaměstnanců.....	38
6.3	Rozvoj a vzdělávání pracovníků pro kreativitu a inovace	40
6.4	Teoretická východiska z oblasti řízení lidských zdrojů	42
7	Teoretická východiska práce	43
8	Cíle práce	45
8.1	Zúžení oblasti výzkumu	45
8.2	Cíle a hypotézy práce	45
9	Metodika zpracování práce.....	49
9.1	Analýza odborných textových dokumentů.....	49
9.2	Dotazníkové šetření	50
9.2.1	Metody analýzy dat dotazníkového šetření	51
9.3	Polostrukturované rozhovory	54
9.3.1	Metody zpracování dat polostrukturovaných rozhovorů.....	57
9.4	Konzultace s odborníkem.....	57
10	Hlavní výsledky práce	58
10.1	Výsledky dotazníkového šetření	58
10.2	Výsledky polostrukturovaných rozhovorů.....	59
10.2.1	Výsledky rozhovorů s dělníky	60
10.2.2	Výsledky rozhovorů s nadřízenými	62
10.2.3	Rozhovory s koordinátory zlepšovacích návrhů.....	69
10.3	Případové studie	71

10.3.1	Popis Společnost A	72
10.3.2	Popis Společnost B.....	75
10.3.3	Popis Společnost C.....	78
10.3.4	Popis Společnost D	81
10.3.5	Zhodnocení popsaných systémů	85
10.4	Model procesu podání zlepšovacího návrhu	86
10.4.1	Organizační faktory.....	87
10.4.2	Očekávaný přínos.....	90
10.4.3	Charakteristiky podaného zlepšovacího návrhu	91
10.5	Podpora dělnických inovačních návrhů ve výrobních společnostech 92	
11	Přínosy práce	95
11.1	Přínosy práce pro vědu.....	95
11.2	Přínosy práce pro praxi.....	95
12	Závěr	97
13	Seznam použité literatury	99
	Seznam obrázků	111
	Seznam tabulek	112
	Seznam vzorců	113
	Seznam použitých symbolů a zkratek.....	114
	Přílohy	115
	Publikační aktivity autora	122
	Odborný životopis autora.....	123

1 ÚVOD

Prostředí současné globální ekonomiky je spojováno s velkým množstvím informací a nárůstem jejich důležitosti, technologickým pokrokem a rostoucí rychlostí změn na trzích (Runco, 2004; Kotler a Trias de Bes, 2005). Pro společnosti může být obtížné se vyrovnávat se všemi přicházejícími změnami a současně s konkurencí levné produkce z rozvojových zemí. Jednou z nejlepších konkurenčních výhod v takovém prostředí je kreativita a z ní poté plynoucí potenciál k inovacím (Runco, 2004). Bez inovování a kreativity se organizace stane snadno zastaralou – což platí nejen pro produkci výrobků a služeb, ale pro všechny oblasti podnikání, včetně marketingu, distribuce a řízení lidských zdrojů (Robins a Coulter, 2004). De Jong a Den Hartog (2009) tak vyvozují, že nepřetržité inovace jsou pro organizace figurující na dnešních trzích zcela klíčové. To je zřejmě důvod, proč je oblast managementu inovací a kreativity v současné době velmi populárním tématem.

Literatura a odborné publikace zabývající se kreativitou a řízením inovací se v nedávné době začaly zaměřovat na pochopení faktorů ovlivňujících využití kreativity ve společnostech v konečnou a prakticky implementovanou inovaci. V této oblasti se pak dále zabývají zejména rozdílností faktorů ovlivňujících produkci rozdílných typů inovací (procesní, produktové, administrativní), rozdílných pracovních prostředí nebo rozdílných oborů činnosti (výrobní organizace, služby, státní sféra a podobně).

Tímto směrem se vydává i tato dizertační práce, zaměřující se na procesně-inovační návrhy dělníků ve výrobních společnostech. Cílem práce je na základě výsledků výzkumu navrhnout doporučení, vedoucí k vhodnému nastavení systému podporujícího produkci procesně-inovačních návrhů u dělníků ve výrobních společnostech. Toto téma bylo zvoleno na základě velmi nízké pozornosti, která je mu v odborné literatuře věnována, ačkoliv v činnosti velkých výrobních společností se jedná o důležité téma. Vzhledem k nedostatku teoretických podkladů se tyto společnosti musí řídit vlastním úsudkem a případně složitě získávanými zkušenostmi. Zaplnění této mezery v teoretickém poznání by tedy mělo obohatit nejen úroveň poznání, ale zejména pomoci organizacím s vhodným nastavením systému podporujícího inovační potenciál jejich výrobních dělníků. Tím může zlepšit inovační potenciál celé organizace a ovlivnit postavení této organizace na trhu.

V rámci práce jsou proto pro naplnění cílů nejdříve analyzovány dostupné odborné zdroje týkající se inovací, kreativity, organizační kultury a řízení lidských zdrojů a je vypracována literární rešerše. Na základě zjištěných poznatků jsou definována teoretická východiska pro výzkumnou část práce, stanoveny výzkumné hypotézy a metodika výzkumu. Tyto hypotézy jsou ověřeny a na základě zjištění výzkumu navržena praktická doporučení využitelná ve výrobních

společnostech při nastavování systému podporujícího produkci inovačních návrhů výrobními dělníky. Na závěr je provedena syntéza přínosů dizertační práce pro teoretické poznání a pro praktické využití poznatků v organizacích a zformulovány závěry dizertační práce.

2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Téma dizertační práce blízce souvisí s oblastí inovací. Inovace byly označeny jako základní zdroj ekonomické dynamiky a ekonomického pokroku již Schumpeterem (1939 dle Schumpeter, 2005); dále se jimi zabýval například Drucker (1993, 1994, 1998). S nárůstem důležitosti inovační činnosti v organizacích se jim věnuje stále více autorů a odborných prací. Možnostmi podpory inovací a inovační kapacity ve společnostech se v současné době zabývají mimo jiné např.:

- v USA na Harvard University Amabile (1983; Amabile et al. 1996a; 1996b; Amabile a Kramer, 2011); Puccio (Puccio a Grivas, 2009; Puccio, Mance a Murdock, 2005) z Buffalo State University of New York; Runco (2004) ze Saybrook Graduate University San Francisco;
- ve Velké Británii Moultrie (Moultrie a Young, 2009) z University of Cambridge; Tidd (2000; Isaksen a Tidd, 2006; Tidd, Bessant a Pavitt, 2007) z University of Sussex; Bessant (Tidd, Bessant a Pavitt, 2007) z University of Exeter; Goffin (Goffin a Mitchell, 2005; Goffin et al., 2010; Goffin, Koners, 2011) z Cranfield University;
- v Itálii Bissola a Imperatori (Bissola a Imperatori, 2011; Bissola, Imperatori a Colonel, 2013) z Università Cattolica del Sacro Cuore del Milano;
- v Dánsku Cokpekin a Knudsen (Cokpekin a Knudsen, 2012) z Roskilde University;
- ve Švédsku Isaksen (Isaksen a Laurel, 2002; Isaksen a Tidd, 2006; Isaksen a Ekvall, 2010; Isaksen, Dorval a Treffinger, 2011);
- a v jihovýchodní Asii Chong (Chong a Ma, 2010)

V České republice se podporou a řízením inovací zabývají například Stýblo (2008), Franková (2003, 2011) a Hospodářová (2008). Dříve se těmto tématům věnovali Valenta (2001) a také Mikuláščík (2005, 2010).

V současné době se práce často zabývají podporou produkce inovačních návrhů, popisem vztahu mezi produkcí inovačních návrhů a přímým zaváděním inovací v organizacích a popisem faktorů, které mají na tuto činnost vliv. Dále zkoumají rozdíly významností těchto faktorů ve specifických pracovních prostředích nebo s ohledem na rozdílné typy inovací. Velká pozornost je věnována vlivu vedoucích pracovníků, stylu řízení společnosti, organizační kultuře a procesům řízení lidských zdrojů.

Výše uvedené vědecké práce přinesly poznání, že klíčové oblasti pro rozvoj inovací ve společnostech jsou zejména:

- kreativita jednotlivců, skupin i celé organizace; schopnost organizace úroveň kreativity diagnostikovat a ovlivňovat (Amabile et al., 1996a; Amabile, 1996b; Runco, 2004; Mikuláščík, 2010; Bissola a Imperatori, 2011);
- řízení inovačního procesu v organizaci (Drucker, 1993; 1994; 1998; Valenta, 2001; Isaksen a Tidd, 2006; Cokpekin a Knudsen, 2012);
- síla a obsah organizační kultury organizace (Chandler, Keller a Lyon, 2000; Lukášová, 2010; Herrmann a Felfe, 2013; Hussain, Abu Talib a Mad Shah, 2014)
- řízení lidských zdrojů – zejména výběr a získávání pracovníků; hodnocení, odměňování a motivace pracovníků a jejich vzdělávání a rozvoj (Mikuláščík, 2005; Armstrong, 2007; Stýblo, 2008; Zhou, Dekker a Kleinknecht, 2011; Eriksson, Qin a Wang, 2014).

Následující kapitoly, věnující se analýze odborných dokumentů, se proto zabývají právě výše zmíněnými oblastmi.

3 KREATIVITA

Základním předpokladem pro produkci inovací je kreativita (Isaksen a Tidd, 2006; Puccio, Mance a Murdock, 2011). Kreativitu definuje Mayer (2008 dle Franková, 2011) jako vytváření nových a užitečných produktů – a to jak myšlenek, představ, tak i konkrétních objektů. Ačkoli je na kreativitu možno nahlížet jako na vlastnost lidí, procesů nebo produktů, výše uvedená definice překonuje všechny tři přístupy a vyplývá z ní, že kreativní lidé jsou lidé produkující nové a užitečné nápady a že kreativní kognitivní procesy nastávají vždy, když je vytvářen nový a užitečný nápad a produkt (Franková, 2011). Z této definice bude nadále vycházet i tato práce.

Mezi autory (např. Klijn a Tomic, 2010; Van Woerkum, Aarts a De Grip, 2007 a další) panuje shoda v tom, že určujícími rysy kreativity jsou dvě kritéria. Ačkoli přesně zvolené termíny se mezi autory liší, vždy se jedná o varianty novosti (originality, neobvyklosti) a užitečnosti (společenské prospěšnosti, významnosti, hodnoty). Za kreativní tedy mohou být označeny takové myšlenky a produkty, které jsou současně nové i užitečné. (Isaksen, Dorval a Treffinger, 2011; Mayer, 2008; Cropley, 1999 dle Franková, 2011).

3.1.1 Skupinová kreativita

Bissola a Imperatori (2011) ve svém výzkumu zjistili, že kreativita je mezi manažery vnímána jako individuální atribut, často výjimečný, a jako takový neřiditelný kolektivně. Podle Watsona (2007 dle Franková, 2011) je však kreativita z vědeckého hlediska stále více chápána jako jev sociální, což podporuje i přístup Csikszentmihalyiho (2008 dle Franková, 2011) a Sawyera (2012). Úroveň složitosti nových produkovaných výrobků a služeb pak jen podporuje nárůst množství kreativních činností řízených jako skupinový proces a také zvyšuje jejich důležitost. Přesto se výzkumy, až na výjimky (např. Bissola, Imperatori a Colonel, 2013; Rodriguez a Hechanova, 2014; Chen et al., 2015), zaměřují zejména na vliv organizačního kontextu na kreativitu individuální (Bissola a Imperatori, 2011). Nahlížení na kreativitu jako na skupinový proces však umožňuje zkoumání procesu kreativity i u týmů a dokonce u celých organizací.

Pro další účely práce bude skupinová kreativita definována na základě definice kreativity dle Mayera (2008 dle Franková, 2011) jako vytváření nových a užitečných produktů skupinami osob – ať už pracovními skupinami, týmy nebo celými organizacemi.

Kreativní a inovativní chování týmů je podle Frankové (2011) často projevem snahy týmu zvládat úspěšně změny ve svém pracovním prostředí. Přináší jim potenciál pro produkci a rozvoj nových myšlenek vztahujících se k týmovým

vztahům a procesům nebo k plnění týmových úkolů. Podle výsledků výzkumu Gilsona a Chonga (Gilson et al., 2005 dle Daniel, 2010 dle Franková, 2011; Chong, 2007 dle Daniel, 2010 dle Franková, 2011) má kreativita týmu pozitivní vliv na jeho výkon, což je zřejmě způsobeno lepším potenciálem týmu k produkci nápadů a možných řešení úkolu (Woodman et al., 1993 dle Daniel, 2010 dle Franková, 2011; Castka et al., 2001 dle Daniel, 2010 dle Franková, 2011).

Organizační kreativita se podle Sawyera (2012) vyskytuje ve složitém sociokulturním systému. Kreativní výsledky organizace vznikají vzájemnou interakcí faktorů individuální tvořivosti, skupinové dynamiky a různých organizačních opatření (Bissola a Imperatori, 2011). Pro popis organizační kreativity je tak potřeba vzít v potaz vztahy v organizaci, organizační strukturu, kulturu a také kontextuální faktory jako například vlivy trhu (Sawyer, 2012).

Ačkoli Bissola a Imperatori (2011) upozorňují, že pro organizační kreativitu zatím neexistuje žádný podrobný model, podle Woodmana, Sawyera a Griffina (1993 dle Franková, 2011) a Andriopoulose (2001 dle Franková, 2011) je determinována zejména organizační kulturou, atmosférou, stylem vedení, organizačními zdroji, strukturou a systémy (včetně systémů odměňovacích).

Pro zvýšení výkonnosti organizace v oblasti kreativity je tedy potřeba zaměřit se na utváření takových podmínek, které ji podporují, spíše než na trénink či zvyšování kreativity samotné u jednotlivých členů organizace (Franková, 2011).

Chong a Ma (2010) podporují výše popsané závěry a uvádějí, že kreativní výstupy pocházejí z kreativní činnosti jednotlivců s vhodnými kognitivními a osobními vlastnostmi a rysy, podporovanými vhodným facilitativním pracovním prostředím.

3.2 Faktory ovlivňující kreativitu

Mezi individuální faktory ovlivňující kreativitu patří podle Dacey a Lennon (2000) faktory psychologické, sociokulturní a biologické.

3.2.1 Psychologické faktory

Nejčastěji zmiňovanými psychologickými faktory jsou rysy osobnosti přispívající k tvořivosti. Dacey a Lennon (2000) uvádějí na základě mnohých výzkumů (např. Csikszentmihalyi, 1996 dle Dacey a Lennon, 2000; Eysenck, 1994 dle Dacey a Lennon, 2000), že rysy osobnosti jsou důležitým faktorem vstupujícím do tvůrčího procesu osobnosti, ačkoli stále není jasné, zda jsou přímo jeho příčinou (Žák, 2004; Csikszentmihalyi, 1996 dle Dacey a Lennon, 2000).

Mezi nejvýznamnějšími uvádějí právě Dacey a Lennon (2000) následujících deset rysů:

- tolerance vůči dvojznačnosti,
- stimulační svoboda,
- funkční svoboda,
- flexibilita,
- ochota riskovat,
- preference zmatku,
- prodleva uspokojení,
- oproštění od stereotypu sexuální role,
- vytrvalost,
- odvaha.

Z tohoto výčtu zdůrazňují toleranci vůči dvojznačnosti jako nejvýznamnější s tím, že další uvedené znaky výrazně přispívají k její existenci. Dacey a Lennon (2000) dále přikládají zvláštní význam roli sebeovládání.

Sawyer (2012) nachází srovnáním dalších výzkumů (např. Barron a Harrington, 1981 dle Sawyer, 2012; Feist, 1998 dle Sawyer, 2012; Tardif a Sternberg, 1988 dle Sawyer, 2012) další vlastnosti spjaté s kreativitou: schopnost myslet analyticky i intuitivně, schopnost konvergentního i divergentního uvažování, nadprůměrná inteligence, avšak nedosahující úrovně geniality, otevřenost vůči novým zkušenostem a informacím, pocit zodpovědnosti za to, co se v životě přihodí, obliba v hraní si, vysoká nezávislost na mínění druhých, vysoká pracovní plodnost za neobvyklých pracovních okolností, flexibilita při tvorbě rozhodnutí, velmi široký rozsah zálib.

3.2.2 Biologické faktory

Nejčastěji zmiňovaným biologickým faktorem ovlivňujícím tvořivost osobnosti je jednoznačně dominance mozkových hemisfér. Sperry (1981 dle Žák, 2004) analyzoval specifické rozdíly v činnosti obou hemisfér, které byly dále potvrzovány i dalšími výzkumy (např. Springer a Duetsch, 1981 dle Clayton a Kimbrell, 2007 dle Franková, 2011). Na základě jejich výsledků je s kreativní činností asociována zejména pravá mozková hemisféra (Buzan, 2007). U osob s dominantnější pravou hemisférou pak lze tedy předpokládat vyšší tvořivý potenciál. Toto potvrzuje i Restak (1991 dle Dacey a Lennon, 2000), avšak varuje před přílišným zjednodušením a upozorňuje, že mozek vždy pracuje jako celek a tak nelze funkce jednotlivých hemisfér zcela oddělit.

Mezi další biologické faktory, které mohou mít vliv na kreativitu jedince, patří věk, komunikace mezi neurony a paměť (Dacey a Lennon, 2000). Bissola a Imperatori (2011) vliv věku považují za nedostatečně významný, naopak

Verworn (2009) pozoroval s růstem věku růst kvality nápadů, což vysvětluje vyššími zkušenostmi a expertností v oblasti působení.

Podle Sawyera (2012) neexistuje potvrzený žádný vztah mezi pohlavím a kreativitou jedinců. To potvrzuje i Baer a Kaufman (2008) nebo Bissola a Imperatori (2011). Výrazně vyšší míra tvořivých jedinců mužského pohlaví napříč historií je zřejmě způsobena vlivy sociokulturního prostředí, a proto ji nelze brát v potaz z hlediska výzkumu tvořivosti jednotlivců (Simonton, 1994 dle Sawyer 2012). Přesto podle Reiteho (Reite et al. 1995 dle Dacey a Lennon 2000) je zřetelná nadřazenost žen v oblasti verbální a mužů v oblasti vizuálně-prostorové.

3.2.3 Sociokulturní faktory

Sociokulturní faktory ovlivňující kreativitu jsou často spojovány s rodinou a její úlohou při formování kreativní osobnosti. Výzkum Daceyho (1989b dle Dacey a Lennon 2000) popisuje zásadní rozdíly rodinného života tvořivých lidí od rodinného života lidí bez výrazných projevů tvořivosti (nižší množství jasně daných pravidel v rodině; důležitá role humoru; neobvyklé typy bydlení; časté traumatické zážitky; uznání a podpora v raném věku a mnohé další). Velký vliv rodinného prostředí potvrzují i další výzkumy Simontona (1999b dle Sawyer 2012), Goertzela a Goertzela (2000 dle Sawyer 2012) nebo Csikszentmihalyie (1996 dle Sawyer 2012), které uvádějí i další faktory (ztrátu některého z rodičů, časté stěhování).

Mezi sociokulturní faktory nemající přímý vztah k rodině patří zejména vzdělávací systém, úloha kultury a role společenské odměny (Dacey a Lennon, 2000). Tyto faktory jsou podrobněji popsány níže. Současný vzdělávací systém vyspělých zemí je často označován za silně potlačující kreativitu (Csikszentmihalyi, 1996 dle Dacey a Lennon 2000; Robinson, 2006, 2010, 2011, 2013) z důvodu tlaku na rozvoj znalostí, analytického myšlení a hodnocení založeného na chybách.

Druhý ze zmíněných faktorů, úloha kultury, je závislý na mnoha znacích. Znaky kreativogenické (kreatogenní) společnosti definoval Arieti (1976 dle Dacey a Lennon, 2000) a jedná se například o otevřenost kulturním stimulům, důraz na zacílenost, volný přístup k informacím, snášenlivost k novým myšlenkám a příležitost k interakcím (Ariety, 1976 dle Žák, 2004).

Názory na vliv role společenské odměny se mezi autory liší. Kohn (1993, dle Dacey a Lennon, 2000) a Schwartz (1990 dle Dacey a Lennon) jsou přesvědčeni, že vnější motivace kreativitě vždy škodí. Amabile (1997) je však přesvědčena, že tomu tak může být v některých případech, ale celkový dopad záleží i na dalších souvislostech. To podporuje i (Eisenberg a Cameron, 1996 dle Dacey a Lennon,

2000). Přesto se výše uvedení autoři shodují na tom, že příliš silná či výrazná očekávaná odměna může vést k úzkému soustředění na úkol a ochabnutí vnitřní motivace.

Z hlediska zaměření práce je podstatná především část sociokulturních faktorů, které lze označit jako **faktory organizační**. Na úrovni působení organizace jsou jako klíčové determinanty definovány organizační kultura, organizační atmosféra, styl vedení, organizační zdroje, organizační struktury a systémy (Woodman, Sawyer a Griffin, 1993 dle Franková, 2011; Andriopoulos, 2001 dle Franková, 2011).

Amabile et al. (1996a) ve svém výzkumu specifikuje faktory konkrétněji a uvádí devět faktorů povzbuzujících a devět potlačujících tvořivost v organizaci. Mezi nejvýraznější z povzbuzujících faktorů podle ní patří autonomie, dobrý projektový management, přístup ke zdrojům, nebo povzbuzování, z potlačujících pak organizační nedostatky a nedostatek organizační podpory (Mikuláščík, 2010).

Amabile (1996b) výsledky svého výzkumu potvrdila na skupinách pracovníků v několika odlišných oborech. To podle ní znamená, že obor činnosti nemá na důležitost těchto faktorů významný vliv.

Výzkum, který provedl Ekvall (1996), se s výsledky Amabile et al. (1996a) poměrně shoduje, přesto je možné nalézt i faktory odlišné. Jako hlavní organizační faktory ovlivňující kreativitu uvádí svobodu, diskuzi stimulující nápady, ochotu riskovat, důvěru, dostatek času, hravost a humor nebo napětí pramenící z konfliktu.

Na týmové úrovni lze za klíčové organizační determinanty označit styl vedení (nejvíce podpůrný je styl kooperativní), soudržnost mezi členy týmu (heterogenní je efektivnější v produkci nápadů, homogenní v jejich implementaci), dobu existence týmu (kratší doba trvání týmu zvyšuje míru tvořivosti) a jeho struktur (King a Anderson, 1995 dle McAdam a McClelland, 2002 dle Franková, 2011).

Bissola a Imperatori (2011) upozorňují, že různé týmy mohou na různé úrovni vzájemných vztahů a soudržnosti nebo na různý styl vedení a týmových procesů reagovat rozdílně – zejména v závislosti na úrovni skupinových tvořivých výstupů a individuální kreativity jednotlivých členů. Tuto skutečnost popisují jako takzvanou „vícerozměrnost týmové kreativity“ (Bissola a Imperatori, 2011).

Fleming a Marx (2006) zjistili, že sociálně izolované týmy jsou méně inovativní ve srovnání s týmy, které mají neformální vztahy mimo tým. Jednotlivci s vnějšími kontakty častěji získávají nové informace a perspektivy. Kim a McNair (2009) zase uvádějí důležitost fyzického prostředí. Popisuje pozitivní dopad snadno upravitelného pracovního prostředí (snadno

přesunovatelné části nábytku nebo vybavení místnosti) na kreativitu studentských týmů.

3.3 Diagnostika kreativity organizace a její nástroje

V roce 1996 vytvořila Amabile et al. (1996a) nástroj pro hodnocení tvořivého klimatu organizace s názvem KEYS, s cílem nabídnout standardizované a kvantifikovatelné měření pracovního prostředí a v něm působících faktorů ovlivňujících kreativitu (Amabile, 1996b; Amabile, 1997). Jedná se o dotazník se 78 otázkami týkajícími se stimulantů a překážek kreativity v pracovním prostředí a také hodnocení pracovních výstupů a efektivity. Mezi hodnocené faktory patří manažerské povzbuzování, organizační povzbuzování, podpora pracovní skupinou, dostatečné zdroje, povzbuzující práce, autonomie, tlak pracovní zátěže a stres, organizační překážky. Organizační překážky a tlak pracovní zátěže a stres jsou faktory negativně ovlivňující kreativitou organizace, ostatní faktory mají pozitivní vliv (Amabile et al., 1996a). Validnost KEYS potvrdili i další autoři, například Taggar (2002).

Souběžně vytvořil Ekvall obdobný nástroj s názvem CCQ (Ekvall, 1996). Jedná se opět o dotazníkový nástroj, tentokrát s 50 otázkami. Zaměřuje se na 10 faktorů – svobodu, úkoly působící jako výzvy, diskuze stimulující nápady, ochotu riskovat, vnímanou důvěru, dostatek času k zpracování nápadu, otevřenost, dynamičnost, hravost a humor v pracovním prostředí a napětí pramenící z konfliktu – které je jediným negativně působícím faktorem sledovaným v dotazníku (Ekvall, 1996; Ekvall, 1997 dle Cokpekin a Knudsen, 2012). I jeho výsledky byly podpořeny dalšími studii – například Isaksenem a Lauerem (2002).

Z porovnání provedeného Moultrie a Youngem (2009) vyplývá, že výsledky produkované CCQ jsou sice obecně přesnější, nicméně poskytují pouze velmi široké a nedostatečně specifické výsledky. Nedokážou tedy v porovnání s KEYS nabídnout dostatečně podrobný vhled do kreativity konkrétní organizace. Na druhou stranu jsou však závěry z tohoto nástroje více robustní. Model KEYS byl sice méně přesný, výsledky však byly konkrétnější a podrobněji popisovali stav společnosti. Moultrie a Young (2009) uvádějí, že díky rozdílným perspektivám těchto nástrojů se oba dokážou vzájemně vhodně doplňovat.

Na hlavní nedostatek uvedených hodnotících nástrojů upozornili Cokpekin a Knudsen (2012). Ti ve své studii zkoumali, zda kreativní prostředí vede ve společnosti až k finálnímu cíli, tedy k vyšší produkci inovací. Dle výsledků jejich výzkumu jsou pouze tři faktory (organizační povzbuzování; dělba zdrojů a přístup k nim; dostatek času k zpracování nápadů) v pozitivní korelaci s množstvím zavedených produkčních inovací. U autonomie/svobody byla dokonce nalezena negativní korelace, což podporují i výsledky výzkumu Bissola

a Imperatori (2011). Ti tento efekt vysvětlují tím, že pravidla a rozdělení pracovních úkolů a rolí může podpořit tvořivost zejména u méně kreativních členů týmu. Dále upozorňují, že nedostatek struktury v rámci pracovní skupiny také její kreativitu omezuje (Bissola a Imperatori, 2011). V oblasti procesních inovací byl potvrzen vztah pouze s jediným faktorem - organizačním povzbuzováním (Cokpekin a Knudsen, 2012). Zmíněný výzkum tedy upozorňuje, že vyšší kreativita společnosti, zjištěná pomocí nástrojů KEYS či CCQ, se nemusí nutně projevit na její skutečné produkci inovací.

Jednotlivé faktory vyskytující se v nástroji KEYS a CCQ jsou i nadále podrobovány výzkumu. Tlak nadměrné pracovní zátěže a stresu tak byl prokázán jako faktor mající negativní vliv i na vnímavost zaměstnanců k inovacím a inovačním příležitostem obecně (Kabasheva et al., 2015). Do sporného vlivu faktoru autonomie přináší vzhled Stewart (2006) a Chen, Damanpour a Reilly (2010), kteří se shodují, že její dopad je závislý na vlivech dalších okolností. Chen et al. (2015) pak prokazuje, že je závislý na technologické stálosti prostředí a tedy by neměl být zohledňován samostatně a bez závislosti na něm.

3.4 Teoretická východiska z oblasti kreativity

Kreativita je důležitým předpokladem pro produkci inovací ve společnostech, přímý vztah mezi kreativitou a množstvím implementovaných inovací však není prokázán. Kreativitu ovlivňují psychologické, biologické a sociokulturní faktory. Mezi sociokulturní faktory patří i faktory organizační. Na základě jejich úrovně je možné měřit kreativitu organizace s pomocí různých nástrojů – např. KEYS.

Výzkumná část práce se dále bude zabývat právě organizačními faktory a pro zpracování výzkumné části bude využito nástroje KEYS a jím hodnocených osmi organizačních faktorů: manažerského povzbuzování, organizačního povzbuzování, podpory pracovní skupinou, dostatečnosti zdrojů, povzbuzující práce, autonomie, tlaku pracovní zátěže a stresu, organizačních překážek.

4 INOVACE

Dalším klíčovým pojmem souvisejícím s tématem dizertační práce jsou inovace. Drucker uvádí, že inovace je druhem záměrné, nové a prospěšné změny (Drucker, 1993, dle Franková, 2011). Podobný pohled na inovace sdílí také Valenta (2001, dle Tomek a Vávrová, 2009), ačkoli upozorňuje, že určení, zda se jedná o změnu pozitivní, může být velmi složité a často i zdlouhavé. Zatímco tedy kreativita působí jako zdroj nových a užitečných myšlenek a nápadů, inovaci můžeme chápat jako celkovou úspěšnou implementaci těchto myšlenek do organizace právě ve formě Druckerem zmíněných změn (Amabile et al., 1996a; Adair, 2004; Franková, 2011). Tato práce bude nadále vycházet právě z této definice, na níž se shodují Amabile et al. (1996a), Adair (2004) a Franková (2011).

4.1 Význam inovací v současné ekonomice

Z důvodů mnohých změn na trzích, velkého množství informací a technologického pokroku začíná být svět velmi složitým, což s sebou přináší mnoho změn – mnoho příležitostí, stejně jako mnoho ohrožení (Runco, 2004). Kotler a Trias de Bes (2005) upozorňují, že trhy se měnily vždy, ale rychlost těchto změn stále roste.

Hlavní změny, ke kterým na trzích dochází, jsou fragmentace trhů, pokles loajality zákazníků, zrychlování inovačních cyklů, změny životního stylu (Košturiak a Chál, 2008), velmi rychlé a kvalitní kopírování produktů (Tid, Bessant a Pavitt, 2007), nasycenost reklamou, velký nárůst počtu obchodních značek (Kotler a Trias de Bes, 2005).

Výše popsaná situace tak pro společnosti znamená nutnost vypořádat se s těmito změnami – tedy nejdříve je pochopit a poté na ně flexibilně reagovat (Kotler a Trias de Bes, 2005).

Na základě popisu změn, kterými procházejí současné trhy, vyvozují Kotler a Trias de Bes (2005), že konkurence je ještě složitější a náročnější než dříve - společnosti inovují své produkty pro malé množství neloajálních zákazníků, produkty rychle zastarávají a jsou brzy kopírovány konkurencí. Podle Thompsona a Stricklanda (2001) je navíc inovování mnohem nákladnější než pouze imitování a zejména chytrá konkurence dokáže produkt nejen zkopírovat, ale i vylepšit a tím zákazníky od inovačního vůdce odlákat.

Runco (2004) uvádí, že jednou z nejlepších konkurenčních výhod v takovém prostředí je kreativita a z ní poté plynoucí potenciál k inovacím. Tyto vlastnosti dále nabývají na důležitosti v konkurenčním střetu se společnostmi z rozvojových zemí.

Thompson a Strickland (2001) uvádějí, že výhody získané využitím čelního inovativního postavení nebo dokonce definováním celého nového trhu mohou všechny tyto nevýhody snadno převážit. Pozice průkopnické společnosti pomáhá budovat pověst a image inovativní a flexibilní organizace. Inovátorští zákazníci bývají k takovým společnostem, navzdory většinovým trendům, velmi loajální, často opakují své nákupy a jsou ochotní zaplatit vyšší cenu (Thompson a Strickland 2001). Kiernan (1998) mezi dalšími výhodami uvádí možnost nastavovat tržní standardy, vyšší flexibilita a schopnost reagovat na tržní příležitosti, možnost obsadit nejefektivnější distribuční kanály a další.

I přes zvýšené riziko je tedy pro mnoho společností inovativní přístup výhodný. Mnohé studie ukazují silný vztah mezi produkcí nových či inovovaných produktů a výkonností společnosti (např. Tidd, Bessant a Pavitt, 2007; Tidd, 2000; Souder a Sherman, 1994) a Kotler a Trias de Bes (2005) ukazují řadu příkladů společností, jejichž inovační strategie jim na trhu zajistila téměř neporazitelnou pozici (Kinder Surprises, Barbie, Actimel).

4.1.1 Inovace v české legislativě

Z důvodu vysokého významu inovací v současné ekonomice se touto oblastí zabývá také legislativa. V českém právu se jedná o zákon 527/1990 Sb. o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích. Z hlediska této práce je nejpodstatnější část čtvrtá (paragraf 72 – 74) tohoto zákona zabývající se problematikou zlepšovacích návrhů (Česko, 1990).

V této části zákona jsou definovány zlepšovací návrhy jako technická, výrobní nebo provozní zdokonalení, případně řešení problémů bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí. Podle zákona má zlepšovatel povinnost nabídnout tento návrh svému zaměstnavateli. Pokud s ním tento neuzavře do dvou měsíců smlouvu o přijetí návrhu a odměně za něj, může s ním zlepšovatel nakládat volně. Uzavřením takové smlouvy pak vzniká zaměstnavateli právo tento návrh využívat k svému prospěchu (Česko, 1990).

4.2 Typy inovací

Inovace výrobků nebo služeb jsou podle Košturiaka a Cháľa (2008) nejfrekventovanějšími typy inovací, jejichž nejčastějšími cíli je zlepšení produktu (funkcí, spolehlivosti, úspornosti pro zákazníka), dosažení vyšší penetrace na existujícím trhu, vstup na nový trh (adaptace produktu na tento trh), vytvoření nového produktu (ať již pro nové nebo existující zákazníky) (Košturiak a Cháľ, 2008).

Franková (2004, dle Franková, 2011) nebo Robins a Coulter (Robins a Coulter, 2004), však připomínají, že například snižování nákladů z podnikových procesů

nebo identifikace nových trhů potřebuje obdobný inovativní přístup, jako příprava nových produktů.

Schumpeter (1939, dle Jáč, Rydvaldová a Žižka, 2005) mezi inovace zahrnul následující:

- produkci nového produktu (nebo existujícího ve vyšší kvalitě);
- použití nového výrobního procesu;
- použití nového materiálu nebo polotovaru, případně jeho zdroje;
- dosažení nového trhu;
- změnu v řízení a organizaci produkce.

Typy inovací vyjmenované Schumpeterem pak mohou být rozděleny do dvou skupin – inovací administrativních a inovací technologických (Chuang, 2005; Tan a Nasurdin, 2011). Chuang (2005) a Cooper (1998, dle Franková, 2011) dále dělí technologické inovace na inovace procesní a produktové, nebo také vnitřní a vnější (Robins a Coulter, 2004).

Pro účely této práce budou za procesní (neboli vnitřní) inovace považovány takové, které probíhají uvnitř společnosti a mají malý až žádný přímý dopad na zákazníka - tedy vytvoření či zavedení nového výrobního procesu, jeho změna nebo změna v řízení a organizaci produkce (Leonard a Waldman, 2007). Mezi procesní inovace patří například změna způsobu produkce nebo metody dodávání – ať už v oblasti změny technologie, zařízení, nástrojů nebo použitého softwaru (Li a Zheng, 2006 dle Shahnai a Sang Long 2015).

Za produktové (neboli vnější) inovace budou potom považovány představení a komercializace nového výrobku nebo obsazení nového trhu, činnosti vedoucí přímému naplnění potřeb zákazníků – ať už stávajících, nebo nových (Damanpour a Gopalakrishnan, 2001). Může tak jít například o produkci nového výrobku, zařízení, prototypu nebo materiálu pro další produkci.

Použití nového materiálu nebo polotovaru při výrobě pak může spadat do obou kategorií – podle toho, jak daná změna ovlivní výsledný produkt a tedy zákazníka (Robins a Coulter, 2004).

Alternativní pohled na dělení inovací uvádí Porter (2004). Dělí inovace dle toho, zda slouží k minimalizaci nákladů nebo k diferenciaci produktu, přičemž procesní inovace častěji slouží k minimalizaci nákladů a produktové inovace pak častěji slouží k diferenciaci.

Z hlediska obsahu této práce je nejvíce podstatné právě dělení na procesní a produktové inovace. Pracovník z dělnické pozice může velmi dobře pochopit část výrobního procesu a nalézt jeho možné úpravy – tedy navrhnout procesní inovaci. Naopak úspěšný návrh na inovaci vyráběných produktů je mnohem méně

pravděpodobný z toho důvodu, že dělník je v kontaktu pouze s částí výrobního procesu.

4.3 Stupně inovací

Valenta (2001, dle Dvořák, 2006) rozlišuje až 11 řádů inovací, mezi něž zahrnuje například i degeneraci (inovace záporného charakteru). Jedná se o následující:

- Inovace záporného až nulového řádu
 - degenerace
 - regenerace

- Racionalizace
 - změna množství
 - změna intenzity
 - reorganizace
 - kvalitativní adaptace

- Kvalitativní inovace
 - inovace varianty
 - inovace generace

- Kvalitativní diskontinuální inovace
 - inovace druhu
 - inovace rodu

- Technologický převrat
 - inovace kmene

Dvořák (2006) upozorňuje, že identifikace řádu inovace je zcela zásadní pro zvolení vhodné strategie její implementace ve společnosti a také pro volbu vhodné marketingové strategie pro podporu jejího prodeje.

4.4 Inovační proces

Adair (2004 dle Franková, 2011) považuje inovační proces za identifikovatelný a říditelný. Definiuje u něj tři hlavní fáze, které vedou od kreativního nápadu k implementaci nového výrobku nebo služby. Jedná se o následující fáze:

- Produkování myšlenek.
- Sběr, prověření a hodnocení myšlenek.
- Rozvíjení a implementování finálních myšlenek.

Podle jeho pojetí je třeba striktně oddělovat produkci myšlenek od jejich prověření a hodnocení, v čemž se s ním shodují i další autoři (Franková, 2011; Žák, 2004).

Řízení inovačního procesu je vytvářením vhodného klimatu, v němž lidé mohou sdílet myšlenky a doporučení a na nich dále budovat (Isaksen a Ekvall, 2010). Tato vnitřní firemní výměna informací a názorů se může odehrávat v úrovni reflektivní a produktivní debaty, nebo osobní a spíše neproduktivní úrovni konfliktu. K produkci inovací ve společnosti přispívá vyšší úroveň debaty a nižší úroveň konfliktu (Isaksen a Ekvall, 2010).

4.5 Teoretická východiska z oblasti inovací

Inovace je celková a úspěšná implementace změn v organizaci. Tyto změny mohou pocházet z libovolné oblasti činnosti organizace, proto se inovace dělí na administrativní nebo technologické, které se dále mohou dělit na inovace procesní nebo produktové. Z hlediska zpracování výzkumu jsou důležité zejména procesní inovace. Ve výzkumné části práce bude využita definice procesní inovace jako takové inovace, která má malý až žádný přímý dopad na zákazníka. Může tedy jít o vytvoření či zavedení nového výrobního procesu, jeho změnu nebo změnu v řízení a organizaci produkce.

S ohledem na rostoucí množství i rozsah změn v ekonomice je schopnost efektivně inovovat podstatnou konkurenční výhodou. Řízení inovačního procesu ve společnosti sestává zejména z vytváření vhodného klimatu, v němž lidé mohou sdílet myšlenky a doporučení.

5 ORGANIZAČNÍ KULTURA

Organizační faktory ovlivňující kreativitu zaměstnanců úzce souvisí s kulturou, která je typická pro danou organizaci.

Lukášová (2010) definuje organizační kulturu jako soubor přesvědčení, hodnot, postojů a norem; projevujících se v myšlení, cítění a chování členů organizace a v jejích artefaktech; sdílených v rámci celé organizace. Tato definice bude využita i pro účely této práce.

Na základě výše uvedené definice lze vymezit základní prvky organizační kultury, které ve svém součtu tvoří obsah organizační kultury (Lukášová et al., 2004) a sice základní přesvědčení, hodnoty, postoje, normy a artefakty (Lukášová, 2010):

- Základní přesvědčení (někdy je možné také setkat se s pojmem „základní předpoklady“) jsou představy o fungování reality, které jsou v organizaci považovány za nezpochybnitelné a naprosto samozřejmé. Protože mají zásadní vliv na vnímání, myšlení a pocity členů organizace, ovlivňují rozhodování, chování i volbu priorit členů organizace (Lukášová, 2010).
- Hodnoty určují, co je organizací považováno za důležité a čemu je přikládán význam a vyjadřují tak preference, které se promítají do rozhodování této organizace. Lukášová (2010) uvádí, že mnozí autoři (Hofstede, 1991 dle Lukášová, 2010; Kotter a Heskett, 1992 dle Lukášová, 2010; Hall, 1995 dle Lukášová, 2010) považují hodnoty za jádro organizační kultury a klíčový nástroj pro její utváření. Bohužel, v řadě organizací panuje značný nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a těmi skutečně zastávanými.
- Postoje vyjadřují vztah k určité osobě, věci, události, problému nebo jinému objektu. Tento postoj má složku emocionální (pocitovou), kognitivní (názorovou) a behaviorální (konativní, sklony k jednání), jejíž uplatnění je však velmi závislé na momentálních podmínkách (Nakonečný, 2005).
- Normy chování jsou nepsaná pravidla a zvyky chování akceptovaných skupinou. Nejedná se o normy formální a stanovené organizací, ale přesto je dodržování těchto norem ostatními „odměňováno“ a nedodržování naopak „trestáno“. Tyto odměny a tresty jsou ponejvíce citového charakteru (přijímání a vstřícné a přátelské chování v případě dodržování norem; odmítavé, nevšimavé či nepřátelské chování v případě jejich nedodržování) (Lukášová, 2010).
- Artefakty mohou mít podobu materiální a nemateriální. Mezi nemateriální lze zařadit například organizační historky a mýty, zvyky, rituály a ceremoniály, firemní hrdiny (Lukášová, 2010). Materiálními artefakty jsou

pak například architektura a vybavení (Berg a Kreiner, 1990 dle Brown, 1995 dle Lukášová, 2010).

Rozsah vlivu organizační kultury na činnost organizace však nezávisí jen na jejím obsahu, ale také na její síle.

5.1 Síla organizační kultury a její vliv na výkonnost podniku

Pro účely této práce bude za sílu kultury organizace považována míra, s jakou jsou sdílena přesvědčení, hodnoty, normy a vzorce chování v rámci organizace. V čím vyšší míře jsou sdíleny, tím silnější je organizační kultura a tím výrazněji ovlivňuje fungování organizace. Čím je naopak slabší, tím více je chování členů organizace ovlivněno jejich osobními názory, hodnotami a normami (Lukášová et al., 2004).

Lukášová et al. (2004) popisují vliv silné organizační kultury na výkonnost podniku z pohledu jejích výhod i nevýhod na základě dalších autorů (Denison, 1990; Ruhli a Keller, 1991; Kotter a Heskett, 1992).

Mezi výhody silné kultury pro výkonnost organizace lze zařadit:

- soulad ve vnímání a myšlení pracovníků;
- usměrňování chování lidí;
- sdílení společných hodnot a cílů (Lukášová et al., 2004).

Mezi nevýhody silné kultury patří:

- fixace organizace na minulou zkušenost;
- podpora konformity a zabránění myšlení v alternativách;
- rezistence vůči změnám, jejich nepochopení či neakceptování (Lukášová et al., 2004).

Síla kultury tedy určuje zejména míru jejího vlivu na činnost organizace. To, zda bude tento vliv pozitivní či negativní, pak závisí také na jejím obsahu (Lukášová, 2010).

5.2 Inovační kultura organizace

Inovační kultura organizace se podle Lukášové et al. (2004) v obecných rysech a funkcích shoduje s ostatními typy organizační kultury, má však svá výrazná specifika.

Cílem inovační organizační kultury je zvyšovat kapacitu a připravenost organizace ke změně. Pro takovou organizaci jsou typickými znaky zejména změna, vývoj, učení, pružnost, adaptivnost a tvořivost. Procesy změny s sebou však přinášejí napětí, které, je-li příliš vysoké, může naopak kapacitu organizace

výrazně snižovat – pocity stresu a ohrožení spojené s tímto napětím narušují výkon a jsou s učením a adaptací společnosti slučitelné jen velmi obtížně. Je-li napětí naopak příliš nízké a v organizaci převládají pocity spokojenosti, sebeuspokojení a apatie, pak učení, vývoj i změna ustávají také (Franková, 2011).

K zvýšení inovační kultury je tak třeba udržovat v organizaci optimální stupeň konstruktivního napětí, které vede k vysoké kapacitě pro změnu (Evans a Doz, 1989 dle Lukášová et al., 2004).

Chandler, Keller a Lyon (2000) uvádějí tři organizační charakteristiky, které podporují inovační organizační kulturu:

- Podpora zaměstnanců ze strany managementu – je podle Lukášové et al. (2004) pro utváření inovativní kultury v organizaci velmi důležitá. Manažeri musí být schopni členy svých organizací stmelit a ochránit před chaosem a nejistotou, na druhou stranu nebránit potřebným změnám a dokázat se jim včas přizpůsobit. Musí společně deklarovat, respektovat a prosazovat hodnoty, postoje i normy podporující tvořivost a inovace, vzájemnou důvěru a psychologické bezpečí členů organizace. Utváření a posilování důvěry zaměstnanců v management je zásadní pro vzájemnou spolupráci týmů, organizačních jednotek i jednotlivců v prostředí s vysokou úrovní nejistoty a rizika, čímž inovativní prostředí jistě je (Franková, 2003). Velký význam role manažera popisuje i Amabile (1996b), Ekvall (1996), Mikuláščík (2010) nebo Cokpekin a Knudsen (2012).
- Stimulační systém podporující inovace – pokud systém podporuje a odměňuje zaměstnance v inovativním chování, zvyšuje se přirozeně i úroveň inovativní kultury organizace. Pokud odměňování oceňuje sice žádoucí, ale neinovativní chování zaměstnance (například odměny za výkon příslušný dané pozici zaměstnance) výskyt inovativního chování se naopak snižuje (Oliver a Anderson, 1995 dle Chandler, Keller a Lyon, 2000; Morrison, 1996 dle Chandler, Keller a Lyon, 2000).
- Optimální tlak pracovní zátěže – pro inovativní kulturu je optimální udržovat pracovní zátěž v přiměřených mezích (Franková, 2011).

Tři organizační charakteristiky uvedené Chandlerem, Kellerem a Lyonem se překrývají s organizačními faktory podporujícími kreativitu organizace, dle Amabile (1996b) a Ekvall (1996) (viz kapitola 3.2.3).

Vliv organizačních charakteristik pracoviště na produkci produktových i procesních inovací zkoumal také Zonghi et al. (2010). Dle jeho výzkumu jsou s produkcí obou typů inovací pozitivně korelovány následující tři charakteristiky:

- decentralizované rozhodování,

- programy sloužící k podpoře sdílení informací mezi zaměstnanci,
- individuální zásluhové odměňování.

V těchto charakteristikách lze také nalézt částečné překrytí s organizačními faktory dle Amabile (1996b) (decentralizované rozhodování / autonomie) a Ekvall (1996) (programy sloužící k podpoře sdílení informací mezi zaměstnanci / diskuze stimulující nápady).

Dalším faktorem, majícím vliv na inovační organizační kulturu je heterogenita lidských zdrojů (Banarjee, 2013). Potřeba řídit různé typy osobností z různých kulturních prostředí přispívá dle Klafehn et al. (2008) i Banerjee a Chiu (2008) ke kreativě a flexibilitě organizace a vzájemnou výměnou myšlenek podporuje inovační kulturu organizace (Banarjee, 2013).

S organizační kulturou podporující kreativitu a inovace se pojí také prostředí plodné pro tzv. duality. Mezi duality se zásadním dopadem na podporu kreativity a inovací patří podle Frankové (2011) například usměrňování / volnost pracovníků; podporování shody / neshody a diskuze mezi jednotlivými pracovníky nebo odděleními; důraz na analýzu / využívání intuice; důraz na individualitu / týmovou práci. Důležité je vyvažování těchto tendencí podle aktuálního stavu vnějšího a vnitřního prostředí (Franková, 2011).

5.3 Vliv manažera na inovační kulturu organizace

Pro utváření inovační kultury v organizaci je podle Lukášové et al. (2004) velmi důležitá role managementu. Velký význam role manažera pro takové cíle popisuje i Amabile (1996b), Ekvall (1996), Mikuláščík (2010) nebo Cokpekin a Knudsen (2012). Manažeři musí být schopni členy svých organizací stmelit a ochránit před chaosem a nejistotou, na druhou stranu nesmí bránit potřebným změnám a musí se jim dokázat včas přizpůsobit. Hussain, Abu Talib a Mad Shah (2014) proto považují za důležitý faktor z hlediska inovačního výkonu organizace styl vedení manažera. Z hlediska vlivu na inovační výkon organizace byly zkoumány rozdíly mezi transakčním a transformačním stylem vedení (Hussain, Abu Talib a Mad Shah, 2014; Herrmann a Felfe, 2013). V rámci této práce jsou brány v potaz následující definice transformačního a transakčního stylu vedení:

- Transformační styl vedení popisuje Gardner et al. (1998) jako takový styl vedení lidí, který staví na lidské potřebě smysluplnosti vykonávané činnosti a využívá řízení pomocí principů (Covey, 2009), podporuje ztotožnění zaměstnanců s organizací a poskytuje motivaci formulováním vize. Naplňování této vize se pak pro zaměstnance, díky ztotožnění s organizací, stává i cílem vlastním (Conger a Kanungo, 1998).

- Transakční vedení je naopak takový styl vedení lidí, který staví na lidské potřebě vydělat si prostředky na živobytí (Covey, 2009), využívá více řízení pomocí plánování, organizace a stimulace zaměstnanců (Stýblo, 2013).

Výzkumem vlivu stylu vedení na inovační výkon organizace se zabývali Herrmann a Felfe (2013). Uvádějí, že předchozí výzkumy zkoumající vliv transformačního a transakčního stylu vedení na inovace, které ukazovaly jen malé rozdíly, nebraly v potaz rozdílné charakteristiky zaměstnanců a typů úkolů. Jejich výzkum potvrdil pozitivní vliv transformačního stylu vedení, který dále roste při vyšší novosti úkolu a při vyšší osobní angažovanosti a iniciativě zaměstnanců. To podporuje nejen významnost volby vhodného stylu vedení, ale také důležitost typu úkolu a skupiny pro volbu tohoto stylu.

Hussain, Abu Talib a Mad Shah (2014) doplňují, že vztah mezi transformačním stylem vedení a inovačním výstupem organizace je pozitivní jak z hlediska procesních, tak produktových, inovací.

Allen, Adomdza a Meyer (2015) přinášejí podrobnější vhled do vlivu manažerské kontroly. Tradiční pohled předpokládá, že kontrola omezuje motivaci zaměstnanců, snižuje jejich iniciativnost (Gagné a Deci, 2005; Lumpkin, Cogliser a Schneider, 2009) a autonomie je proto důležitou součástí vysoce výkonného pracovního prostředí (Batt, 2002). Dle Batta (2002) má vyšší autonomie důležitý dopad na výkonnost společnosti, motivuje týmy k flexibilní adaptaci na rychle se měnící prostředí a podporuje inovace. Zaměstnanci s vyšší mírou autonomie mají lepší příležitost využít své znalosti ke kreativnímu řešení problémů a hledání inovativních řešení. Naopak vysoká úroveň kontroly se sníženou důvěrou v management snižuje motivaci i zapojení a vede k vyšší fluktuaci (Batt, 2002; Collins a Smith, 2006).

Allen, Adomdza a Meyer (2015) však uvádějí, že empirické výzkumy zatím konzistentně nepotvrzují výše vyjmenované přínosy autonomie pro výkonnost týmů (viz kapitola 3.3). Tyto nekonzistentní výsledky tak mohou znamenat, že podstatným faktorem, ovlivňujícím dopad autonomie na výkonnost, může být pracovní prostředí nebo další kontextové faktory (Stewart, 2006; Chen, Damanpour a Reilly, 2010).

Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím inovační kulturu je podle Von Krogha, Ichija a Nonaky (2000) a Banarjee (2013) vztah zaměstnanců mezi sebou navzájem i k zaměstnavatelům a manažerům. Podle Leana a Rousseau (2000) je dlouhodobě budovaný vztah na úrovni vzájemného partnerství pro společnost a její a inovační potenciál podobně prospěšný jako vzdělávání zaměstnanců. To podle Von Krogha et al. (2000) a Leana a Barry (2000) způsobeno vyšší ochotou zaměstnanců k sdílení znalostí, podpoře důvěry a zapojení do činnosti společnosti a v důsledku nárůstu inovačního chování. Leana a Barry (2000) proto vyvozují,

že zaměřit se při vedení na zaměstnance a vztahy může vést ve výsledku k inovačnímu chování více, než zaměření na řízení znalostí či inovací jako takových.

5.4 Změna organizační kultury

Ohledně možnosti cílené změny organizační kultury a jejího řízení panuje mezi autory značná neshoda. Alvesson a Sveningsson (2008) popisují tři základní varianty názorů na tuto oblast: manažeři mohou účinně řídit a měnit kulturu organizace; manažeři mohou kulturu organizace ovlivňovat do určité míry; manažeři v podstatě nemohou plánovitě a záměrně ovlivnit kulturu organizace.

Mezi autory, kteří se shodují na tom, že toto ovlivňování je možné, pak dochází k výrazným rozdílům v názorech na to, do jaké hloubky je toto ovlivňování možné (Bright a Cooper, 1993 dle Lukášová, 2010). Jisté je tedy pouze to, že utváření nebo ovlivňování obsahu organizační kultury je záležitostí velmi dlouhodobou a obtížnou (Lukášová, 2010).

Modely, které se takovou organizačně-kulturní změnou zabývají, pak popisují celý proces jako několik na sebe navazujících kroků, vesměs začínajících identifikací potřeby změny a ukončené jejím vyhodnocením (Lukášová, 2010).

Lukášová (2010) pak na základě Sackmann (2002 dle Lukášová, 2010) a Alvesson a Sveningsson (2008 dle Lukášová, 2010) doporučuje následující kroky:

- Definovat žádoucí obsah organizační kultury.
- Provést diagnostiku současného obsahu této kultury.
- Porovnat současný a žádoucí obsah této kultury a identifikovat rozdíly, formulovat slabé a silné stránky současné kultury a stanovit cíle změny.
- Připravit plán změny.
- Implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok.
- Provést diagnostiku výsledků změny.

Jako nástroje změny organizační kultury mohou být použity prvky organizační kultury – nejspíše ovlivnitelnými jsou materiální artefakty, případně i nemateriální artefakty. Ostatní prvky jsou sice ovlivnitelné obtížněji, nicméně mezi výše zmíněnými autory panuje shoda, že má-li být změna organizační kultury úspěšná, musí se dotknout všech prvků organizační kultury současně (Lukášová, 2010) a s podporou velmi rozsáhlé komunikace se zaměstnanci (Stýblo, 2010).

Dalším nástrojem vhodným pro změnu organizační kultury jsou personální činnosti organizace v celé jejich šíři – od výběru pracovníků přes jejich řízení až po motivaci a odměňování (Lukášová, 2010). To potvrzuje i Ulrich (2009).

Uvádí, že ve změně kultury organizace mohou hrát právě personální útvary ústřední a rozhodující roli. Jako hlavní funkce personálního útvaru při změně organizační kultury uvádí urychlování a usnadňování změny tvorbou vhodných systémů pro ni; podporu liniových manažerů při změně a vedení transformace tak, aby k ní došlo nejdříve právě v personálním útvaru a personální práci (Ulrich, 2009).

5.5 Teoretická východiska z oblasti organizační kultury

Organizační kultura je soubor přesvědčení, hodnot, postojů a norem; projevujících se v myšlení, cítění a chování členů organizace a v jejích artefaktech; sdílených v rámci celé organizace. Inovační organizační kultura má za cíl zvyšovat kapacitu a připravenost organizace ke změně, což se projevuje některými typickými znaky – například změnami, vývojem, učením, pružností, adaptivností a tvořivostí. Změny v organizacích však přináší také napětí – pocity stresu a ohrožení, které narušují výkon, rozvoj i adaptabilnost společnosti. Vyvažování těchto dopadů a udržování konstruktivního stupně napětí je úkolem managementu organizace. Jeho role a zvolený vhodný styl vedení (pro podporu inovační organizační kultury zejména transformační styl) mají na kapacitu organizace ke změně velmi výrazný vliv.

Pro zpracování výzkumné části práce mají největší význam organizační charakteristiky podporující inovační organizační kulturu: podpora zaměstnanců ze strany managementu, stimulační systém podporující inovace, optimální tlak pracovní zátěže; dále pak decentralizované rozhodování, programy sloužící k podpoře sdílení informací mezi zaměstnanci, individuální zásluhové odměňování. Podstatné pro zpracování výzkumné části práce je také vzájemné překrývání těchto organizačních charakteristik s organizačními faktory podporujícími kreativitu (viz kapitola 3.3).

6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Důležitý vliv na podporu či potlačování inovací v organizaci má řízení lidských zdrojů (Leiponen, 2005; Mohnen a Roller, 2005). Dle Chena a Huanga (2009), mnohé z procesů řízení lidských zdrojů pomáhají rozvíjet pracovní prostředí motivující zaměstnance k zvýšení inovačního výkonu.

Noe et al. (2011) řízení lidských zdrojů definují jako činnosti a systémy, které ovlivňují chování, postoje a výkony zaměstnanců. Armstrong (2007) dále uvádí, že jde o činnosti strategické a logicky promyšlené, jejichž součástí jsou zejména čtyři procesy řízení lidských zdrojů vykonávané ve všech organizacích – výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků. Všechny čtyři tyto procesy také uvádí Shahnai a Sang Long (2015) jako procesy, které mají vliv na kapacitu organizace k inovacím. Z toho důvodu bude tato definice použita i pro účely zpracování této práce.

Smyslem této kapitoly je popsat právě činnosti řízení lidských zdrojů, které mají na inovační chování zaměstnanců nejvýraznější vliv.

6.1 Získávání a výběr pracovníků

Redman a Wilkinson (2009) definují získávání pracovníků podle Barbera (1998 dle Redman a Wilkinson, 2009) jako činnosti prováděné organizací s hlavním cílem identifikace a přilákání potenciálních zaměstnanců – ať už se jedná o zájemce z vnějšku organizace či zájemce interní. Z této definice bude nadále vycházet i tato práce.

Proces získávání pracovníků se skládá podle Armstronga (2007) a Gregara (2010) z následujících fází:

- 1) Definování požadavků pro pracovní místo.
- 2) Přilákání / získání uchazečů.
- 3) Výběr z uchazečů.

Počet potřebných zaměstnanců a struktura jejich kvalifikace by měly být odvozeny z plánu potřeby pracovníků, který by měl vycházet z plánu rozvoje společnosti (Gregar, 2010). Konkrétní požadavky na pracovní místo jsou v organizacích často definovány v rámci profilů jednotlivých pracovních pozic (Armstrong, 2007). Tyto profily je vhodné pro získávání pracovníků rozšířit o další vlastnosti, znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dané pozice (Redman a Wilkinson, 2009) a o informace týkající se pracovních podmínek, zvláštních požadavků a možností vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 2007). Z hlediska rozvoje inovačního potenciálu společnosti mohou být například zmíněny jako požadované vlastnosti některé z psychologických rysů kreativní osobnosti (viz kapitola 3.2.1).

Redman a Wilkinson (2009) upozorňují, že ačkoli je velký důraz kladen na fázi výběru uchazečů, čím efektivněji dokáže organizace identifikovat a přilákat skutečně vhodné a kvalitní zájemce, tím méně důležitou se fáze výběru stává. Vzhledem k tomu, že všechny metody výběru pracovníků vykazují značnou nepřesnost (Armstrong, 2007), může být snížení jejich důležitosti pro organizaci přínosné. Zřejmě i z toho důvodu lze pozorovat rostoucí důležitost přikládanou otázce, jak se oslovení jednotlivci stávají skutečnými zájemci o zaměstnání a které prvky je k projevení tohoto zájmu přesvědčily (Searle, 2003 dle Redman a Wilkinson, 2009). Redman a Wilkinson (2009) zmiňují jako zásadní prvek volbu vhodné formy oslovení potenciálních zájemců – podle Tenwicka (2008 dle Redman a Wilkinson, 2009) jsou stále trendem formy internetové, zejména za použití sociálních sítí a pomocí virální propagace. Sociální sítě a virální propagace mohou být vhodnými nástroji, mají-li být osloveni zájemci o pozice související s kreativní a inovativní činností.

Velmi důležitou roli mohou při oslovování zájemců sehrát také image společnosti a neformální informace, které se o ní šíří například prostřednictvím internetových fór nebo blogů (Redman a Wilkinson, 2009). Lievens a Highhouse (2003) upozorňují, že symbolické atributy, jako jsou například zásady společnosti a její image, mohou mít při oslovování zaměstnanců dokonce větší vliv, než plat a pracovní podmínky. Vytváření image společnosti jako vyhledávaného zaměstnavatele, který klade důraz na pracovní svobodu, flexibilitu a inovace, tak může být dobrým podpůrným nástrojem pro vyhledávání zaměstnanců s vysokým inovačním potenciálem.

Pro výběr z uchazečů o pracovní pozici lze použít řadu metod. Z hlediska výběru uchazečů vhodných pro činnosti spojené s inovacemi je vhodnou metodou pracovní pohovor orientovaný na pracovní chování (Edenborough, 1994 dle Armstrong, 2007). Při takovém pohovoru mohou být použity otázky týkající se dřívějších zkušeností uchazečů například s řešením nečekaných problémů nebo s nalezením neobvyklého využití předmětu či nástroje (Mikuláščík, 2010). Dle Vajnera (2007) jsou kreativní uchazeči při pohovoru často sebejistí, vyznačují se tím, že mnohé pracovní i mimopracovní aktivity směřují jen k získání zkušenosti, po níž je jedinec rychle opouští. Často mají smysl pro humor a lze je identifikovat již před výběrovým pohovorem, například dle netradičně zpracovaného životopisu či motivačního dopisu, diametrálně odlišných dřívějších pracovních zkušeností a častého uvádění mnohých mimopracovních aktivit (Vajner, 2007).

Mezi další metody patří psychologické testy. Vhodné mohou být buď testy osobnosti, které se zaměří na rysy osobnosti často asociované s vyšší úrovní kreativity (viz kapitola 3.2.1) nebo přímo testy kreativity – například testy slovní fluence, originality, hledání vzájemných vztahů a metafor a podobně.

Obě výše zmíněné formy je možné spojit do assessment centra, v rámci něhož mohou navíc uchazeči kreativitu přímo prokázat při simulovaných situacích nebo při řešení případových studií.

Při volbě vhodných metod výběru zaměstnanců je třeba mít na paměti, že prognostické síly jednotlivých metod se od sebe značně liší a kvalitních výsledků lze dosáhnout zejména jejich kombinací. Podle Schulera a Funkeho (1989 dle Kasper a Mayerhofer, 2005) lze obecně zhodnotit jako slabé metody podklady k žádosti o místo, nestrukturovaný pohovor, školní známky nebo test osobnosti. Za středně silné metody lze označit například testy inteligence nebo reference. Výkon po doby zkušební doby, strukturovaný pohovor, test výkonu nebo assessment centrum jsou pak prognosticky nejsilnějšími metodami. Stále je však jejich přesnost značně omezená.

Schuler (2000 dle Kasper a Mayerhofer, 2005) upozorňuje dále také na rozdílné prognostické síly výběrových metod u různých skupin potenciálních zaměstnanců. Testy inteligence se například ukazují prognosticky výrazně silnější u čerstvých absolventů univerzit než u vědců, zatímco analýza životopisů vykazuje zcela opačné výsledky. Schuler (2000 dle Kasper a Mayerhofer, 2005) také uvádí, že téměř dvojnásobně přesnější předpovědi profesního úspěchu je výše mzdy než posudek nadřízeného.

6.1.1 Vliv fluktuace

Podle Erikssona, Qina a Wanga, (2014) se lze setkat s dvěma široce položenými, protikladnými hypotézami o vlivu fluktuace na podporu inovací ve společnostech. První předpokládá, že příliš nízká fluktuace zaměstnanců povede k nízkému množství málo významných inovací kvůli nízkému přísunu nových myšlenek a zkušeností z jiných organizací. Druhá hypotéza naopak předpokládá, že společnost k podpoře inovací potřebuje zaměstnat a udržet vhodné zaměstnance, kterým nabídne kvalitní trénink a které dokáže dostatečně zainteresovat do rozvoje společnosti.

Ettlie (1985) uvádí, na základě výzkumu provedeného mezi potravinářskými společnostmi, že větší fluktuace zaměstnanců je vhodná zejména pro výrazné procesní inovace, zatímco nízká fluktuace podporuje produktové a malé procesní inovace. Dle Kaisera, Kongsteda a Rondeho (2008) vede odchod zaměstnanců z vývojových a výzkumných oddělení k poklesu inovační aktivity těchto oddělení, naopak příchod nových zaměstnanců tuto aktivitu zvyšuje. Celkový dopad vyšší mobility zaměstnanců vývojových oddělení na inovační aktivitu pak označuje za převážně pozitivní.

To podporuje i Müller a Peters (2010), kteří ale upozorňují, že vyšší fluktuace zaměstnanců podporuje inovační chování pouze do dosažení určité úrovně a poté již začíná být neefektivní. S tím souhlasí i Eriksson, Qin a Wang (2014),

upozorňují však, že úroveň fluktuace stačí velmi nízká. Podle výsledků jejich výzkumu, fluktuace technických pracovníků v čínských společnostech má pozitivní dopad na pravděpodobnost, že se společnosti podaří komercializovat alespoň jeden nový produkt v daném roce, nicméně na počet existujících výzkumných projektů zpracovávaných v organizaci i na počet komercializovaných produktů má již dopad negativní. Vyvozují tedy, že pro rozvoj nových produktů je třeba jisté mobility zaměstnanců, kteří přinesou do organizace nové myšlenky, jakmile je však této úrovně dosaženo, další nárůst fluktuace již inovační výstup organizace snižuje. Vliv na množství komercializovaných produktů je ještě vyšší u státem vlastněných společností.

Müller a Peters (2010) dále upozorňují, že optimální úroveň fluktuace podporující inovace v organizaci je nižší pro procesní inovace než pro inovace produktové.

Z hlediska řízení úrovně fluktuace v organizaci může být zajímavou metodou obsazování uvolněných pracovních pozic z interních zdrojů organizace. Zhou, Dekker a Kleinknecht (2011) uvádějí, že vnitřní mobilita (míra změn pracovních pozic v rámci jedné společnosti) má pozitivní dopad na procento nových komercializovaných produktů v organizaci. Noe et al. (2011) uvádějí jako hlavní výhody tohoto postupu to, že organizace takového zájemce již dobře zná a dokáže si zjistit velmi podrobné informace o jeho vlastnostech, schopnostech i pracovním výkonu. Stejně tak zájemce zná dobře organizaci a pozici, o níž má zájem. Proto je nižší pravděpodobnost, že místo v blízké době opustí. V neposlední řadě je proces hledání uvnitř organizace rychlejší a levnější.

6.2 Řízení odměňování a pracovního výkonu zaměstnanců

Řízení odměňování se zabývá tvorbou a realizací takových systémů odměňování, které vedou k slušnému a spravedlivému odměňování zaměstnanců v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a jejich přínosem k plnění cílů organizace (Armstrong, 2007).

Řízení pracovního výkonu je podle Armstronga (2007) systematický proces zlepšování výkonu organizace pomocí rozvoje výkonu jedinců a týmů. Pomocí plánování a jasného definování cílů a požadavků týkajících se pracovních schopností a pracovního výkonu orientuje zaměstnance na ty činnosti, které jsou pro efektivní fungování společnosti nejdůležitější.

Výše uvedené definice dle Armstronga (2007) budou využity i pro účely této práce.

Podle Fosse a Laursena (2003) patří řízení odměňování a pracovního výkonu zaměstnanců k procesům řízení lidských zdrojů, které mají vliv na motivaci zaměstnanců myslet kreativně a inovativně a tím ovlivňuje celkový inovační

potenciál společnosti. Pokud však má odměňování a řízení pracovního výkonu zaměstnanců podpořit jejich inovační chování, je vhodné zajistit, aby byla inovační činnost jedním z hodnocených faktorů v rámci hodnocení práce zaměstnance.

Volba vhodných variant odměňovacích systémů a jejich správného nastavení je složitým strategickým rozhodnutím organizace (Armstrong, 2007). V rámci jedné organizace se takovýchto systémů může vyskytovat několik – pro zaměstnance v různých pozicích a podle rozdílného stylu práce se může vhodný systém značně lišit. Pro odměňování inovačních činností dělníků je však volba vhodného typu odměňování zúžena. Z běžných metod přichází v úvahu jen několik potenciálních variant zásluhového odměňování – odměňování podle výkonu, podle přínosu a týmové odměňování. Před zásluhovým odměňováním však někteří odborníci varují (například Pink, 2009; Ariely et al., 2005; Hennessey a Amabile, 1998; dále viz kapitola 6.2.1). Alternativami pak mohou být různé firemní inovační soutěže nebo nefinanční odměňování.

Odměňování podle výkonu hodnotí výkon zaměstnance (tedy například množství a kvalitu jím podaných inovačních návrhů) a na základě předem určeného převodního vzorce určuje odměnu, která bude tomuto zaměstnanci vyplacena (Armstrong, 2007). V případě inovačních návrhů může jít o odměnu vypočtenou na základě množství přijatých návrhů, případně procentuální úspory nákladů či nárůstu tržeb.

Odměňování podle přínosu je velmi podobné, ale zohledňuje také úroveň znalostí a dovedností daného zaměstnance a tedy jeho potenciální budoucí přínos (Armstrong, 2007). Tato metoda odměňování může být dobrým důvodem pro zaměstnance přemýšlet nad rozvojem vlastního inovačního potenciálu, neboť například již za absolvování vhodného školení může vzrůst jejich odměna.

Týmové odměňování by mohlo být vhodným typem v případě, že by zaměstnanci v malých týmech měli prostor pro společné hledání inovací – jejich společná aktivita by pak byla společně rovným dílem odměněna. Takový typ odměňování podle Armstronga (2007) povzbuzuje týmovou práci a kooperaci, ale funguje pouze v soudržných a vyzrálých týmech, které jsou jasně definované a snadno identifikovatelné. Tento typ je proto vhodné použít spíše v případě vytvoření specifického týmu s konkrétním inovačním úkolem.

Podle Koubka (2004) pomáhá zásluhové odměňování vytvořit jasný vztah mezi výkonem/schopnostmi a odměnou a tedy vytváří a upevňuje orientaci zaměstnanců na výkon. Pro jeho vhodnou implementaci však musí existovat nástroje, s jejichž pomocí lze objektivně rozhodovat o přiznávání a výši odměn, a to musí být založeno na nějaké podobě hodnocení. Pro některé typy zlepšovacích návrhů je takové hodnocení velice obtížné, až téměř nemožně vyčíslitelné.

Podle Browna a Armstronga (1999 dle Armstrong, 2007) nelze zásluhové odměňování obecně doporučit ani odmítnout a stejně tak žádný jeho typ není univerzálně úspěšný či neúspěšný – jeho efektivnost je vysoce podmíněná souvislostmi a konkrétní situací.

Alternativami k zásluhovému odměňování pak mohou být firemní inovační soutěže a nefinanční odměňování. V rámci inovačních soutěží se vyhodnocují nejpřínosnější návrhy, které jsou poté často adekvátně ohodnoceny. Lze se setkat i se soutěžemi, kde se ze všech podaných návrhů v daném roce odměny losují, což podporuje k podávání i drobných návrhů. Takové soutěže mohou probíhat jako jediný způsob odměňování nebo jako další typ odměny navíc k zásluhovému odměňování.

Mezi nefinanční odměny pak mohou patřit hmotné nefinanční odměny (flexipasy, firemní reklamní předměty, dárky) i zcela nehmotné odměny ve formě uznání nadřízenými a kolegy, veřejného poděkování, vyhlášení nejúspěšnějších inovátorů ve firemním časopise nebo až možnosti cestovat například na konferenci úspěšných zlepšovatelů z většího množství podniků z oboru. Důležitost vlivu nefinančních odměn na motivaci zaměstnanců je podrobněji popsána v následující kapitole.

6.2.1 Motivace zaměstnanců

S hodnocením a odměňováním zaměstnanců úzce souvisí jejich motivace. Armstrong (2007) rozlišuje vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní motivaci představují takové faktory ovlivňující chování jednotlivce, které si tento jedinec sám vytváří, či prostě existují bez cizího přičinění. Může se jednat například o pocit odpovědnosti, autonomie, příležitosti rozvíjet se, potřeby být respektován a podobně. Vnější motivaci pak představují faktory vytvářené někým jiným (nadřízeným, rodičem). Jde tedy o vnější podněty, které vnitřní motivy rozvíjejí a aktivují. Jedná se zejména o odměny – zvýšení platu, pochvala, povýšení; a tresty – disciplinární řízení, odepření platu, kritika (Armstrong, 2007; Hospodářová, 2008). Někteří autoři (např. Hospodářová, 2008) používají pro stejné rozdělení termíny motivace (pro vnitřní motivaci) a stimulace (pro vnější motivaci).

Vnější motivátory mívají výrazný bezprostřední účinek, který ale nebývá tolik dlouhodobý jako účinek vnitřních motivátorů, které je přímou součástí motivovaného jedince a je tedy hlubší (Armstrong, 2007). Drey (1997, dle Noe et al., 2011) dále upozorňuje na skryté náklady odměny. Výrazná vnější motivace podle něj utlačuje motivaci vnitřní, čímž může dojít k poklesu pocitu uspokojení, disciplíny i schopnosti a ochotě učit se. V důsledku tedy vede k růstu nákladů na dozor a kontrolu, další vnější motivaci a ke ztrátě potenciálu růstu zaměstnanců.

Z hlediska teorie podpory inovačního chování zaměstnanců je důležité rozdělení vnějších motivátorů dále na finanční a nefinanční, podobně jako

v případě odměn. Foot a Hook (2002) jako nefinanční motivátory uvádí například dárky, kafetéria systém, možnost vycestovat na zajímavé zahraniční cesty, pochvalu, uznání. Armstrong (2011) pak přidává poskytování příležitostí k růstu či úspěchu, vzdělání, rozvoj dovedností, plánování kariéry. Pro mnohé může být zajímavým nefinančním motivátorem i flexibilní pracovní doba, neformální či zajímavé pracovní prostředí.

Z oblasti finančních odměn považují Jaw a Liu (2003) za silný motivační prvek zásluhové odměňování, podrobněji popsané výše. Podporuje zaměstnance ve využívání kreativity, a tak podporuje také inovační výstup organizace (Jimenez Jimenez a Sans Valle, 2005). Podle Erikssona, Qina a Wanga (2014) sice nevede ve výzkumných odděleních vyšší poměr zásluhové odměny na celkové odměně k nárůstu počtu výzkumných projektů obecně, nicméně přináší vyšší množství úspěšně komercializovaných produktů. Dressler (2000 dle Kasper a Mayerhofer, 2005) upozorňuje, že motivující účinek zásluhového odměňování závisí především na tom, zda vyšší výkon vede k adekvátně vyššímu výdělku, případně na srovnání pracovního nasazení s příjmem kolegů ze společnosti nebo v konkurenčních podnicích. Je třeba si také uvědomit, že takové srovnání bude vždy velmi subjektivní záležitostí samotného zaměstnance. Dále je potřeba zvážit souvislosti zvoleného zásluhového odměňování, které mají na jeho efektivnost výrazný vliv (Brown a Armstrong, 1999 dle Armstrong, 2007).

Podle Stýbla (2008) mohou peníze přinést pozitivní motivaci nejen z toho důvodu, že je lidé potřebují, ale i proto, že se jedná o vysoce hmatatelný nástroj uznání. Přesto však motivování stavějící na hmotných odměnách už dávno není efektivní. Mladí lidé nastupující do zaměstnání podle něj považují za nejdůležitější motivační faktor možnost profesního růstu a kupříkladu hmotné benefity patří k těm nejméně důležitým (Stýblo, 2008).

Klesající důležitost finančních odměn a obecně dokonce vnější motivace, platí i z hlediska vlivu motivace na inovace. Podle Amabile (1983) i Amabile a Kramer (2010) má zcela zásadní vliv motivace vnitřní. Nadměrná vnější motivace může inovační potenciál dokonce potlačovat a vést k podpoře rutinních činností. (Hennessey a Amabile, 1998). Tyto výsledky podporuje i Ariely et al. (2005). Dle jejich výzkumu motivace relativně vyšší odměnou přináší lepší výsledky při řešení rutinních nebo velmi jednoduchých úkolů, nicméně v případě kognitivně složitějších úkolů má růst odměny na výsledek naopak negativní vliv.

Pink (2009) považuje za hlavní vnitřní motivační faktory vliv autonomie, smyslu činnosti a mistrovství a uvádí příklady úspěšných společností a projektů založených právě na vnitřní motivaci (využití části pracovního času k libovolné pracovní náplni ve společnosti Atlassian, později i v Google, systém řízení ROWE, Wikipedie a další). Zdůrazňuje, že lidé samozřejmě musí být za práci

dobře zaplacení – ale zdůrazňuje, že tuto otázku je potřeba vyřešit a dále se jí nezabývat, aby otázka výše odměny nadále neovlivňovala činnost zaměstnanců.

Noe et al. (2011) však zase popisují případy nárůstu inovačních návrhů od zaměstnanců v organizacích, které za jejich podávání nabídly odměny – a hájí tím opět zásluhový systém odměňování. Nabídnutá odměna bude zaměstnance zřejmě stimulovat k sepsání a přímému podání zlepšovacího návrhu. Vysledovat její vliv na produkci samotných nápadů však může být velmi složité. Dressler (2000 dle Kasper a Mayerhofer, 2005) také hájí finanční způsob motivace a zásluhový systém se zdůvodněním, že platba za výkon logicky motivuje. To podporují výsledky výzkumu od Zoghi et al. (2010) dle nichž je individuální zásluhový systém odměňování v pozitivním vztahu k množství inovací zavedených ve společnostech.

Lze tedy konstatovat, že mezi autory panují značné neshody o motivačních dopadech odměn, jejich výše a způsobu jejich určení na inovační proces ve společnostech. To by mohlo znamenat velký vliv kontextuálních faktorů, který popisuje Brown a Armstrong (1999 dle Armstrong, 2007). Nejen při výběru motivačních metod, ale i při volbě systému odměňování, je tedy vhodné důsledně zvažovat souvislosti, které na konečný dopad navržených opatření mohou mít vliv.

6.3 Rozvoj a vzdělávání pracovníků pro kreativitu a inovace

Pro rozvoj a vzdělávání pracovníků je v rámci práce využito definice Noe et al. (2011). Ti uvádějí, že vzdělávání zaměstnanců je plánovaná činnost organizace, pomáhající zaměstnancům získat znalosti, dovednosti, schopnosti a návyky aplikovatelné při jejich pracovní činnosti. Rozvoj potřebných dovedností a schopností z oblasti inovací se pak u zaměstnanců díky jejich lepšímu výkonu na pracovišti, vyšší odbornosti a zostření jejich zaměření na inovace projeví i v lepším inovačním výkonu společnosti (Weisberg, 2006; Jaw a Liu, 2003).

Na téma rozvoje kreativity, z hlediska inovačního potenciálu zaměstnanců zásadní dovednosti, panovaly odlišné názory. Dnes se již autoři shodují, že se jedná o kognitivní dovednost, kterou lze rozvíjet a trénovat, a to jak v oblasti rozvoje jednotlivců, tak celých skupin (Bissola a Imperatori, 2011; Mikuláščík, 2010; Runco, 2004; Williams, 2001).

Podle Plamínka (2010) se také často objevuje požadavek na vliv vzdělávání i na změnu postojů zaměstnanců. K tomu pak však většinou dochází v rámci rozvoje určitých znalostí a dovedností (Plamínek, 2010). Potenciální změna postojů může být v oblasti kreativity velice důležitá i podle Golemana (2000, dle Hospodářová, 2008). Ten hovoří o takzvané psychoskleróze, tedy zatuhnutí postojů, které se projevuje přístupem k problémům z pevných postojů a kritérií

bez ochoty je měnit. Takový přístup pak kreativitu výrazně omezuje (Hospodářová, 2008).

Volba potřeby vzdělávání pro konkrétní zaměstnance by měla vycházet z analýzy potřebných kompetencí pro vykonávanou pozici a skutečných kompetencí zaměstnance, který tuto pozici zastává. Na základě zjištěné situace je poté potřeba zvolit rozsah potřebné změny, vhodnou formu a zajistit potřebné zdroje a podmínky pro vzdělávání (Plamínek, 2010). Noe et al. (2011) dále upozorňují na podmínku připravenosti zaměstnance na dané vzdělávání – z hlediska jeho schopnosti danou problematiku zvládnout, současných podmínek na pracovišti a nejlépe i motivace zaměstnance k rozvoji v této oblasti.

Po ukončení vzdělávání by určitě nemělo být zapomenuto na zpětnou vazbu a vyhodnocení jeho dopadů (Noe et al., 2011).

Podle Kaspera a Mayrhofera (2005) lze dělit metody vzdělávání na metody probíhající na pracovišti a metody probíhající mimo pracoviště. Mezi metody probíhající na pracovišti lze zařadit například:

- pracovní instruktáž,
- rotaci práce,
- samořízené učení na pracovišti.

Mezi metody probíhající mimo pracoviště pak lze zařadit například:

- přednášky,
- případové studie,
- skupinovou práci,
- hraní rolí.

Pro rozvoj kreativity a inovačního potenciálu zaměstnanců jsou samozřejmě některé metody vhodnější. Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.1.1, vnitřní mobilita zaměstnanců má na inovační aktivitu společnosti pozitivní vliv (Zhou, Dekker a Kleinknecht, 2011). Z toho lze usoudit, že rotace práce může být vhodnou metodou vzdělávání pro rozvoj kreativity a inovačního potenciálu. To podporuje i Eriksson, Qin a Wang (2014). Podle jejich výzkumu byla u společností, využívajících rotaci práce, vyšší pravděpodobnost úspěšné komercializace nových produktů. Toto považují za logické z důvodu podpory komunikace a výměny myšlenek v rámci společnosti, které jsou přirozenou součástí této vzdělávací metody.

Mikuláščíkův výzkum (2005) se zabýval třemi možnými metodami tréninku kreativity – případovými studii, tradiční deklarativní formou výuky a hraním rolí a simulacemi. Z těchto metod se jako nejefektivnější ukázala metoda hraní rolí a simulací. U skupiny účastníků, kteří se zúčastnili tréninku touto metodou,

došlo k nejvýraznějšímu nárůstu ideace a produkce nápadů. Dále došlo také k zlepšení postojů testovaných účastníků, kteří po tréninku preferovali delší fázi aktivního vyhledávání možností a návrhů před tvořením předčasných závěrů.

Podle Williamse (2001) může být vhodnou metodou rozvoje kreativního potenciálu zaměstnanců také rozvoj jejich manažerů – nejen jejich kreativity, ale i dovedností potřebných k uplatnění a podpoře kreativity u svých podřízených.

6.4 Teoretická východiska z oblasti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů jsou činnosti a systémy, které ovlivňují chování, postoje a výkony zaměstnanců; zejména jejich výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj. Z hlediska oblasti výběru a získávání pracovníků je důležitým faktorem vliv fluktuace. Vyšší úroveň fluktuace podporuje inovační chování, avšak pouze do dosažení určité úrovně, od níž naopak začíná být faktorem potlačujícím. Tato úroveň je pro procesní inovace nižší než pro inovace produktové.

Kreativitu a inovační potenciál zaměstnance je možné rozvíjet i vzděláváním – a to jak přímo vzděláváním zaměstnanců (například metodou hraní rolí a simulacemi; rotací práce), tak rozvojem jejich vedoucích zaměstnanců a jejich dovedností potřebných k podpoře kreativity u podřízených.

Pro zpracování výzkumné části práce je nejvýznamnější oblastí kontroverzní oblast odměňování pracovníků a vlivu odměny na jejich kreativitu a inovační výkon. Zásluhové odměňování je označováno současně jako motivující prvek zlepšující inovační výstup, ale také jako prvek omezující kreativitu a inovační výstup snižující. Dle rozdílných výsledků výzkumů se lze domnívat, že existují další, zejména kontextuální, faktory, které mají na kreativitu a inovační výstup zaměstnanců vliv. Výzkumná část práce se bude zabývat i těmito dalšími ovlivňujícími faktory. Ohledně velkého vlivu vnitřní motivace na produkci inovací však již mezi autory panuje shoda. Také tímto tématem se bude dále zabývat výzkumná část práce.

7 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

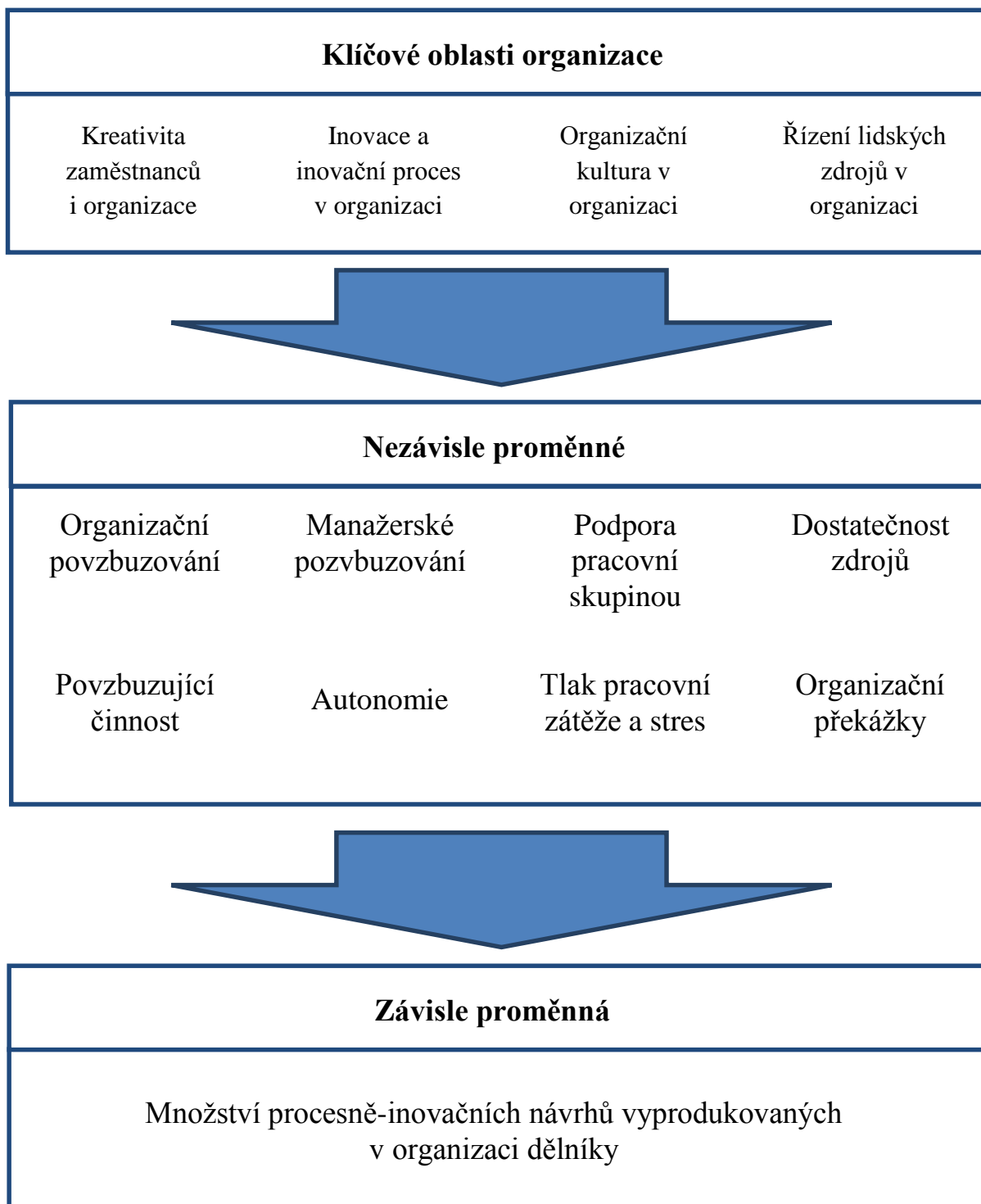
Základním předpokladem pro produkci inovací je kreativita, tedy schopnost vytvářet nové a užitečné myšlenky, představy nebo konkrétních objekty. Kreativita je ovlivňována psychologickými, biologickými a sociokulturními faktory, mezi něž patří i faktory organizační. Na základě úrovně organizačních faktorů ve společnosti je možné, např. pomocí nástrojů KEYS a CCQ, měřit kreativitu organizace. Není však prokázáný přímý vztah mezi kreativitou organizace a množstvím jí zavedených inovací.

Zatímco kreativita působí jako zdroj nových a užitečných myšlenek a nápadů, inovaci můžeme chápat jako celkovou úspěšnou implementaci těchto myšlenek do organizace. Ty mohou být rozděleny do dvou skupin – inovací administrativních a inovací technologických. Technologické inovace se dále dělí na inovace procesní a produktové.

Řízení inovací ve společnosti sestává zejména z vytváření vhodného klimatu, v němž lidé mohou sdílet myšlenky a doporučení. S tím se pojí řízení inovační organizační kultury organizace a řízení lidských zdrojů. Cílem inovační organizační kultury je zvyšovat kapacitu a připravenost organizace ke změně. Typickými znaky společností s vysokou kapacitou ke změnám jsou zejména změna, vývoj, učení, pružnost, adaptivnost a tvořivost. Pro utváření inovační kultury v organizaci je velmi důležitá role managementu a vhodný styl vedení. Doporučovaným stylem je transformační styl, jehož důležitost dále roste při vyšší novosti úkolů a vyšší angažovanosti zaměstnanců.

Z oblasti řízení lidských zdrojů jsou důležitými oblastmi pro podporu inovací zejména získávání a výběr zaměstnanců, řízení odměňování, řízení pracovního výkonu, motivace zaměstnanců a rozvoj zaměstnanců. Oblast odměňování je velmi kontroverzní a není jisté, jaký je přesně dopad odměny na kreativitu a inovační výkon zaměstnanců. Velmi často využívané zásluhové odměňování je označováno jako prvek motivující a zlepšující inovační výstup, ale také jako prvek omezující kreativitu a tím výstup snižující. Rozdílné výsledky výzkumů tak naznačují vliv dalších faktorů, které do vlivu odměny na kreativitu a množství zavedených inovací vstupují. Ohledně velkého vlivu vnitřní motivace již panuje mezi autory shoda.

Na základě uvedených teoretických poznatků budou formulovány hypotézy, které budou ověřeny výzkumem. Konceptuální rámec tohoto výzkumu je uveden v obrázku 7.1. Výsledky tohoto výzkumu se poté stanou východiskem pro formulaci závěrů práce.



Obrázek 7.1 Konceptuální rámec výzkumu (vlastní zpracování)

8 CÍLE PRÁCE

Výzkumnou otázkou, k jejímuž řešení má přispět i tato dizertační práce, lze definovat takto: Jak ovlivňují organizační faktory produkci procesně-inovačních návrhů u pracovníků na dělnických pozicích ve výrobních společnostech?

Pro zpracování práce bylo nutné definovat pracovní kategorii „dělník“. Gibson a Papa (2000) a Hu, Kaplan a Dalal (2009) definují dělníka jako pracovníka, vykonávajícího zejména fyzickou práci s relativně omezenými možnostmi kariérního růstu. Definicí dělníka vycházející z manuálního charakteru jeho pracovní činnosti využívají i další autoři (např. Schwerdt, 2010; Neupane et al., 2013), avšak již bez důrazu na omezené možnosti kariérního růstu. Moore, Grunberg a Krause (2014) pak zdůrazňují namísto manuální pracovní činnosti zejména přímou účast dělníka na produkci výrobku. Tento přístup se z hlediska zpracování této práce jeví jako nejvhodnější, neboť vyřazuje ze zkoumané kategorie manuální pracovníky, kteří se nepodílí přímo na produkci (například pracovníky úklidu).

Na základě analýzy výše uvedených zdrojů byl pro účely práce dělník definován jako takový zaměstnanec výrobní společnosti, jehož pracovní náplní je zejména přímá účast na výrobním procesu v roli operátora stroje či výrobní linky, nebo v přímém doplňování, opracování či upravování vstupujícího materiálu, polotovaru či konečného výrobku.

8.1 Zúžení oblasti výzkumu

V jednotlivých výrobních odvětvích panují velmi rozdílné úrovně míry inovací a na základě toho je k nim v organizacích spadajících do těchto odvětví také rozdílně přistupováno. Pro zvýšení homogenity vzorku respondentů dotazníkového šetření i spolupracujících společností obecně bylo přistoupeno k zúžení oblasti výzkumu na oblast automotive. Toto odvětví bylo zvoleno jak z důvodu důležitosti, jakou v něm inovace hrají, tak z důvodu velkého množství velkých výrobních společností, které se v něm v České republice pohybují.

8.2 Cíle a hypotézy práce

Teoreticko-poznávací cíl práce je zaměřen na analýzu informačních zdrojů, které se týkají zejména:

- vymezení pojmu inovací a kreativity;
- faktorů ovlivňujících inovační potenciál jednotlivců, skupin i organizací;
- vlivu organizační kultury na inovační potenciál organizace;
- vlivu řízení lidských zdrojů na inovační potenciál organizace.

Výzkumným cílem práce je zjistit, jaké z organizačních faktorů, u nichž je známý vliv na produkci inovačních návrhů, mají vliv na produkci procesně-inovačních návrhů od dělníků. Druhým cílem je zjistit, jaké dílčí složky těchto faktorů jsou z hlediska produkce procesně-inovačních návrhů od dělníků zásadní.

Tvůrčím cílem práce je na základě výsledků výzkumu navrhnout doporučení, vedoucí k vhodnému nastavení systému podporujícího produkci procesně-inovačních návrhů u dělníků ve výrobních společnostech a doporučit, na které organizační faktory je třeba se při tvorbě takového systému zaměřit.

S ohledem na teoretická východiska práce byly zformulovány následující hypotézy, které budou ověřeny metodami uvedenými v další kapitole.

Hypotéza 1: Úroveň organizačního povzbuzování má pozitivní vliv na množství procesně-inovačních návrhů vyprodukovaných dělníky.

Pod oblast organizačního povzbuzování (nebo také organizační podpory) spadá například existence a celkové nastavení systému podporujícího podávání zlepšovacích návrhů (jednoduchost, přístupnost, spravedlnost a transparentnost hodnocení a odměňování), nastavení odměňování, celofiremní podpůrné a propagační akce a podobně.

Hypotéza 2: Úroveň manažerského povzbuzování má pozitivní vliv na množství procesně-inovačních návrhů vyprodukovaných dělníky.

Pod oblast manažerského povzbuzování (nebo také manažerské podpory) spadá například uznání a ocenění nadřízenými, vlastní příklad nadřízených a jejich obecně najevo dávaný pozitivní postoj k zlepšování, komunikace o tématu zlepšování, ochota nadřízených pomoci, určování cílů z oblasti zlepšování a podobně.

Hypotéza 3: Úroveň podpory pracovní skupinou má pozitivní vliv na množství procesně-inovačních návrhů vyprodukovaných dělníky.

Pod faktor podpora pracovní skupinou spadají například vzájemná důvěra s kolegy, vzájemná výměna informací a nápadů, uznání dovedností a ocenění zlepšovacích návrhů od kolegů, ochota k vzájemné spolupráci, radě a pomoci a podobně.

Hypotéza 4: Úroveň dostatečnosti zdrojů má pozitivní vliv na množství procesně-inovačních návrhů vyprodukovaných dělníky.

Faktorem dostatek zdrojů se rozumí kromě zdrojů technického a materiálního rázu (přístup k intranetu, k vytisknutým formulářům, fotoaparátu a počítači ke stažení a úpravě fotografií) také dostatek času pro podání návrhu (možnost zpracovat jej v pracovní době, nebo alespoň během přestávky či prostoje stroje) a

času i možnosti konzultací svých návrhů (s členy technického vedení, kolegy, ale zejména s pracovníky údržby či konstrukce strojů nebo průmyslovými inženýry).

Hypotéza 5: Úroveň povzbuzující činnosti má pozitivní vliv na množství procesně-inovačních návrhů vyprodukovaných dělníky.

Faktor povzbuzující práce dle KEYS byl pro potřeby dotazníku lehce upraven na „povzbuzující činnost“. Vzhledem k tomu, že KEYS byl připraven pro pracovní prostředí, v němž je kreativní činnost důležitou součástí pracovní náplně, bylo logické věnovat se tomu, zda je povzbuzující a naplňující celá pracovní činnost. Pro potřeby zlepšování u dělnických pracovních pozic však toto zaměření postrádá smysl. Pro účely výzkumu je proto tato oblast zaměřena zejména na to, zda je pro pracovníky povzbuzující a naplňující nalézt a podat návrh k zlepšení, zda v této činnosti vidí smysl a podobně.

Hypotéza 6: Úroveň autonomie má pozitivní vliv na množství procesně-inovačních návrhů vyprodukovaných dělníky.

Autonomie je v pracovním prostředí dělníků přirozeně na velmi nízké úrovni. Pro účely výzkumu tak byla věnována pozornost autonomii a volnosti pracovníků v inovační činnosti, v možnosti podávání zlepšovacích návrhů, volbě oblasti zlepšování a postupu, jaký k podání návrhu pracovník zvolí.

Hypotéza 7: Úroveň pracovní zátěže a stresu má negativní vliv na množství procesně-inovačních návrhů vyprodukovaných dělníky.

Pod faktor velkého množství pracovní zátěže a stresu spadá jak tlak vysokých pracovních norem, velké únavy z práce nebo i příliš náročné pracovní činnosti. Předpokladem je, že zaměstnanec, který je ve stresu, není myšlenkově schopen věnovat se hledání potenciálního zlepšení výrobního procesu, neboť většinu jeho kapacity zaplňuje snaha naplnit náročně stanovená očekávání.

Hypotéza 8: Úroveň organizačních překážek má negativní vliv na množství procesně-inovačních návrhů vyprodukovaných dělníky.

Pod oblast faktoru organizačních překážek spadá celá řada organizačních překážek, které je potřeba překonat k podání zlepšovacího návrhu (nutnost získat podpisy nadřízených, potřeba donést takto podepsané formuláře do kanceláře vzdálené od pracoviště) nebo které brání v realizaci již podaných návrhů (obava organizace podstupovat rizika, špatné ekonomické zázemí organizace, nutnost schválit každý technický zásah do výrobní linky nebo stroje, případně do pracovního postupu, mnoha nadřízenými a podobně).

Tyto hypotézy vycházejí z faktorů užitých v rámci metodiky KEYS dle Amabile (1996b). U prvních šesti hypotéz je předpokládán pozitivní vliv

a u posledních dvou hypotéz negativní vliv na množství produkováných procesně-inovačních návrhů.

9 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V dizertační práci byly využity k dosažení nastavených cílů a ověření zvolených hypotéz následující metody:

- analýza obsahu odborných textových dokumentů,
- dotazníkové šetření,
- polostrukturované rozhovory,
- konzultace s odborníkem.

V následujících kapitolách jsou jednotlivé metody a jejich využití podrobněji popsány.

Validita dat při výzkumu byla zajištěna triangulací metod získávání dat a triangulací zdrojů dat. K získávání dat bylo využito tří rozdílných metod uvedených výše – analýzy odborných textových dokumentů, dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Polostrukturované rozhovory probíhaly opět se třemi různými skupinami respondentů a to s dělníky, s jejich nadřízenými a s koordinátory či administrátory zlepšovacích návrhů (viz kapitola 9.3).

9.1 Analýza odborných textových dokumentů

Cílem analýzy informačních zdrojů bylo především získat odpovědi na následující otázky:

- Jaké faktory obecně ovlivňují inovační potenciál a produkci inovací jednotlivců, skupin i organizací? Jaké organizační faktory jsou při tomto ovlivňování nejzásadnější?
- Jaká specifika (typ inovací, typ organizace, typ pracovní náplně...) mohou ovlivňovat působení výše zmíněných faktorů a jakým způsobem?
- Jaký je vliv organizační kultury na inovační potenciál organizace?
- Jaký je vliv řízení lidských zdrojů v organizaci na její inovační potenciál?

Celkově bylo analyzováno 135 odborných zdrojů pocházejících z let 1983 - 2015. Z toho bylo 59 monografií, 70 odborných článků a 6 ostatních zdrojů. Původem bylo 23 zdrojů od českých nebo slovenských autorů a 112 zdrojů od autorů zahraničních. Navíc byly prozkoumány interní zdroje spolupracujících organizací – zejména směrnice, prezentace a propagační materiály, formuláře a tiskopisy týkající se zlepšovacích návrhů.

9.2 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo ověřit platnost zvolených hypotéz a tedy zjistit, jaké z organizačních faktorů, u nichž je známý vliv na produkci inovačních návrhů, mají vliv na produkci procesně-inovačních návrhů od dělníků.

Respondenty byli dělníci z velkých společností pracujících v oblasti automotive nebo do oblasti automotive dodávající největší část své produkce. Dotazníky jim byly předány v papírové podobě s pomocí jejich přímých nadřízených (mistrů, vedoucích provozů) nebo jejich kolegů, kterými poté byly i vysbírány. Vyplněné dotazníky byly buď fyzicky vyzvednuty, nebo naskenovány a poté elektronicky zaslány autorovi práce k vyhodnocení. Dotazníky byly anonymní a respondenti je vyplňovali během své pracovní doby nebo těsně po jejím skončení. Vyplnění jednoho dotazníku trvalo přibližně 10 minut.

Dotazník byl připraven na základě metodiky KEYS od Amabile (1996b) a s pomocí konzultací s třemi vědeckými pracovníky zabývajícími se inovacemi nebo řízením lidských zdrojů. Jednalo se o Mikuláščíka a Matoškovou z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a o Williams z University of Huddersfield. Dotazník obsahoval celkem 42 otázek. Z prvních 40 otázek se jich vždy po pěti týkalo subjektivního vnímání úrovně jednotlivých organizačních faktorů. Otázky byly uvedeny ve formě tvrzení (Například: „Zaměstnanci jsou organizací podporováni v podávání zlepšovacích návrhů.“), s nímž měl respondent vyjádřit míru souhlasu na čtyřbodové Likertově škále (od úrovně „zcela souhlasím“ po úroveň „zcela nesouhlasím“). Poslední dvě otázky se týkaly množství podaných a množství přijatých zlepšovacích návrhů respondentem v posledních 12 měsících. S ohledem na způsob sběru dat a potenciální citlivost jednotlivých hodnocení (sběr s pomocí nadřízených s ohledem na hodnocení pracovního prostředí včetně přístupu nadřízených) byly z dotazníku vypuštěny identifikační otázky.

Dotazník byl pro každou organizaci vždy mírně upraven z hlediska specifik názvosloví, která se v nich používají, tak, aby byl pro respondenty co nejvíce srozumitelný. Příklad dotazníku použitého pro jednu z organizací je uveden v příloze (Příloha 1 – Příklad použitého dotazníku).

Vzhledem k tomu, že podobný dotazník byl již dříve autorem použit při výzkumu v roce 2013 a 2014 na podobném vzorku respondentů, byl upraven dle získaných zkušeností a nebyl na něm dále prováděn pretest. Dotazník byl však zkontrolován s odborníky ve spolupracujících organizacích, zejména kvůli výše zmíněné úpravě specifických názvosloví v jednotlivých organizacích.

Sběr dat probíhal od podzimu 2014 do léta 2015. Celkově bylo k vyplnění rozdáno 434 dotazníků, vráceno jich bylo 391. Návratnost tedy činila 90,8 %.

Z tohoto množství vrácených dotazníků jich dále 14 (3,6 %) muselo být z výzkumu vyřazeno – většinou z důvodu nevyplněných nebo nesmyslně vyplněných odpovědí. Celkově tedy bylo do šetření zapojeno 377 respondentů. Vysoká návratnost dotazníků byla zřejmě zajištěna díky osobnímu kontaktu s mistry a jejich osobnímu kontaktu s dělníky.

9.2.1 Metody analýzy dat dotazníkového šetření

Pro vyhodnocení kvantitativního výzkumu dizertační práce byly využity metody statistické analýzy dat. Pro ověření zvolených hypotéz byla vybrána tzv. Pearsonova statistika „K“ a pro ověření síly závislosti Pearsonův kontingenční koeficient. Z toho důvodu bylo třeba pro každou hypotézu jednotlivé respondenty roztrždit do odpovídající kontingenční tabulky o rozsahu 3x3 polí. Do této tabulky byli respondenti roztrženi dle dvou veličin. První z nich bylo jejich subjektivní vnímání faktoru a jeho podpory k produkci či odrazování od produkce procesně-inovačních návrhů na jejich pracovišti. Druhou veličinou pak bylo množství produkovaných zlepšovacích návrhů daným respondentem.

Roztržení dle subjektivního vnímání faktoru proběhlo následujícím způsobem. Jednotlivým odpovědím respondentů pro každou otázku byla přiřazena hodnota +2 (zcela souhlasím), +1 (souhlasím); -1 (nesouhlasím) a -2 (zcela nesouhlasím). Hodnoty odpovědí týkajících se jednotlivých faktorů byly sečteny a daný faktor byl označen za subjektivně podporující produkci inovačních návrhů v případě, že součet dosáhl hodnoty 4 a více; za subjektivně odrazující od produkce inovačních návrhů v případě, že součet dosáhl hodnoty -4 nebo méně a za subjektivně nevýznamně ovlivňující produkci inovačních návrhů v případě, že součet hodnot se pohyboval v rozmezí od -3 do 3. Pro otázky 15 a 17 byly hodnoty odpovědí přiřazeny obráceným způsobem, aby byl zohledněn jejich význam (souhlas s tvrzením znamená odrazující projev daného faktoru).

Roztržení dle množství produkovaných zlepšovacích návrhů s sebou přineslo dva metodologické problémy. Prvním byla obtížná srovnatelnost přístupu k zlepšovacím návrhům v jednotlivých spolupracujících společnostech. V některých jsou jako zlepšovací návrhy počítány i velmi drobná zlepšení, díky čemuž jich většina zaměstnanců vyprodukuje až desítky ročně. V jiných jsou drobná zlepšení řešena některou neformální cestou (komunikace s mistrem, pracovníky údržby, průmyslovými inženýry) a jako zlepšovací návrhy jsou podávány až výraznější inovace. V takových společnostech pak většina zaměstnanců produkuje zlepšovací návrh výjimečně, například jednou za několik let, výjimeční zaměstnanci jich dokáží za rok navrhnout maximálně 5. Z toho důvodu bylo třeba pro každou společnost určit vlastní hranici nízké, střední a vysoké produkce zlepšovacích návrhů. Tato úroveň byla vždy určena na základě konzultací s odborníkem věnujícím se zlepšovacím návrhům v dané společnosti.

Druhým metodologickým problémem bylo, zda použít jako hodnotu respondentem vyprodukovaných zlepšovacích návrhů množství podaných nebo množství přijatých návrhů. V některých společnostech dochází k nerealizování navržených kvalitních návrhů z důvodů obavy z investiční nákladnosti, z důvodu plánovaných větších změn ve strojním zařízení či ve změnách v jeho rozmístění ve výrobní hale a podobně. V jiných organizacích trvá konečné rozhodnutí o přijetí zlepšovacího návrhu často velmi dlouhou dobu, což by mohlo zkreslit výsledky respondentů, kteří nejsou v daném zaměstnání dostatečně dlouho. Z toho důvodu by bylo vhodné použít spíše množství navržených zlepšení. Naopak se však lze setkat se zaměstnanci, kteří téměř bez rozmyslu navrhují velká množství zlepšení – buď proto, že ne vždy domýšlí jejich důsledky či nákladnost realizace, nebo prostě doufají, že některé z nich projdou a oni získají odměnu. Zbytečné návrhy navíc nejsou pro společnost vhodné, protože pokud je společnost nedokáže využít, pouze zatěžují vyhodnocovatele. Z toho důvodu by tedy bylo vhodné použít spíše množství přijatých zlepšení. Na základě konzultací s odborníky ve spolupracujících společnostech proto bylo rozhodnuto o využití průměrné hodnoty mezi podanými a přijatými zlepšovacími návrhy, která alespoň částečně eliminuje oba výše zmíněné nedostatky.

Roztřídění dle množství produkovaných zlepšovacích návrhů na nízké, střední a vysoké tak nakonec proběhlo podle průměru mezi množstvím podaných a přijatých zlepšovacích návrhů a rozdílně pro každou ze spolupracujících společností. Výsledná kontingenční tabulka měla obecně následující tvar:

Tabulka 9.1 Kontingenční tabulka pro Pearsonův test (upraveno dle Budíková, Králová a Maroš, 2010, s. 213)

Vnímaná úroveň faktoru \ Množství podaných návrhů	Podporující	Neovlivňující	Odrážující	Součet
Nízké	n_{11}	n_{12}	n_{13}	$n_{1.}$
Střední	n_{21}	n_{22}	n_{23}	$n_{2.}$
Vysoké	n_{31}	n_{32}	n_{33}	$n_{3.}$
Součet	$n_{.1}$	$n_{.2}$	$n_{.3}$	n

Pearsonův test je založen na porovnání skutečně pozorované a teoretické četnosti jednotlivých skupin respondentů. Z toho důvodu byly ke každé ověřované hypotéze a k rozdělení respondentů vypočteny také její teoretické četnosti, které měly následující obecný tvar:

Tabulka 9.2 Výpočet teoretických četností (vlastní zpracování)

Vnímaná úroveň faktoru \ Množství podaných návrhů	Podporující	Neovlivňující	Odrážující
Nízké	$n_{1.} * n_{.1} / n$	$n_{1.} * n_{.2} / n$	$n_{1.} * n_{.3} / n$
Střední	$n_{2.} * n_{.1} / n$	$n_{2.} * n_{.2} / n$	$n_{2.} * n_{.3} / n$
Vysoké	$n_{3.} * n_{.1} / n$	$n_{3.} * n_{.2} / n$	$n_{3.} * n_{.3} / n$

Pro statistické ověření zvolených hypotéz byly dále stanoveny nulové hypotézy. Ty byly stanoveny negací hypotéz původních. Tedy například z hypotézy 1 (Úroveň organizačního povzbuzování má pozitivní vliv na množství procesně-inovačních návrhů vyprodukovaných dělníky) byla stanovena nulová hypotéza:

H₁₀: Úroveň organizačního povzbuzování nemá pozitivní vliv na množství procesně-inovačních návrhů vyprodukovaných dělníky.

a z ní vyplývající alternativní hypotéza (tedy hypotéza původní):

H_{1A}: Úroveň organizačního povzbuzování má pozitivní vliv na množství procesně-inovačních návrhů vyprodukovaných dělníky.

Obdobně byly stanoveny nulové a alternativní hypotézy i k ostatním sedmi zvoleným hypotézám. Tyto nulové hypotézy byly ověřovány na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Pro výpočet Pearsonova testu byl použit následující vzorec:

$$K = \sum_{j=1}^3 \sum_{k=1}^3 \frac{\left(n_{jk} - \frac{n_{j.} \cdot n_{.k}}{n} \right)^2}{\frac{n_{j.} \cdot n_{.k}}{n}}$$

Vzorec 9.1 Výpočet Pearsonova testu

s následujícím kritickým oborem hodnot:

$$W = \langle \chi_{1-\alpha}^2((3-1)(3-1)), \infty \rangle$$

$$W = \langle 9,5, \infty \rangle$$

Vzorec 9.2 Kritický obor hodnot Pearsonova testu

Pro správné vyhodnocení testu bylo z důvodu dobré aproximace důležité, aby teoretické četnosti alespoň v 80 % případů nabývaly hodnoty ≥ 5 a ve zbylých 20 % případů nabývaly hodnoty ≥ 2 . V případech, kde tomu tak nebylo, bylo nutné přistoupit ke sloučení některých skupin respondentů tak, aby byly dané podmínky dobré aproximace splněny.

Tyto podmínky nebyly splněny v případě ověřování čtyř hypotéz. V případě ověřování hypotézy 1 (organizační povzbuzování), hypotézy 5 (povzbuzující činnost) a hypotézy 6 (autonomie) byla spojena úroveň faktoru odrazující od podávání inovačních návrhů s úrovní nevýznamně ovlivňující podávání inovačních návrhů. V případě hypotézy 7 (tlak pracovní zátěže a stres) byly spojeny střední a vysoká úroveň produkce inovačních návrhů. V těchto případech se změnil kritický obor hodnot na následující:

$$W = \langle \chi^2_{1-\alpha}((2-1)(3-1)), \infty \rangle$$

$$W = \langle 7,8, \infty \rangle$$

Vzorec 9.3 Změněný kritický obor hodnot Pearsonova testu

U faktorů, u nichž byla prokázána statisticky významná závislost na produkci procesně-inovačních návrhů, byla dále zjišťována síla této závislosti pomocí Pearsonova korelačního koeficientu:

$$\rho = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Vzorec 9.4 Výpočet Pearsonova korelačního koeficientu

Pearsonův korelační koeficient dosahuje hodnoty od 0 do 1 s tím, že čím více se jeho hodnota blíží k 1, tím silnější je daná závislost.

K vyhodnocení výsledků a statistickým výpočtům byl využit nástroj Microsoft Excel.

9.3 Polostrukturované rozhovory

K doplnění výsledků dotazníkového šetření bylo provedeno několik polostrukturovaných rozhovorů. Obecným cílem těchto rozhovorů bylo doplnit kvantitativní výsledky dotazníkového šetření o podrobnější a konkrétnější výpovědi, které kvalitativní výzkum umožňuje získat a které by podpořily naplnění výzkumného a zejména tvůrčího cíle práce. Konkrétní cíle byly

stanoveny v závislosti na jednotlivých skupinách osob, s nimiž byl rozhovor prováděn.

Celkem proběhlo 19 rozhovorů s osobami v různém vztahu k zlepšovacím návrhům. Šest těchto rozhovorů proběhlo přímo s výrobními pracovníky, osm s jejich nadřízenými - šest s přímými nadřízenými (mistry) a dva s vyššími nadřízenými (vedoucími jednotlivých provozů). Čtyři rozhovory proběhly s osobami v pozici koordinátorů nebo administrátorů zlepšovacích návrhů ve svých společnostech a na svých úrovních. Poslední rozhovor proběhl s průmyslovým inženýrem, který má přehled o nastavení systému pro podporu zlepšovacích návrhů ve společnosti, v níž pracuje, a je denně v kontaktu s výrobními dělníky. Tento rozhovor byl však typově stejný, jako v případě rozhovorů s koordinátory a administrátory zlepšovacích návrhů. Všichni respondenti pracují ve velkých výrobních společnostech z odvětví automotive, případně jsou zákazníci z oblasti automotive jejich hlavními odběrateli.

Všechny rozhovory byly zahájeny představením tazatele, vysvětlením účelu rozhovoru a poděkováním za ochotu podílet se na výzkumu. Odpovědi respondentů byly tazatelem zaznamenávány ve formě terénních poznámek na papír.

Cílem polostrukturovaných rozhovorů se šesti dělníky bylo získat podrobnější informace o konkrétních podporujících i odrazujících projevech jednotlivých testovaných faktorů. Větší důraz byl kladen na faktory se statisticky výraznějším vlivem - s ohledem na výsledky dotazníkového šetření tak byl kladen důraz na popis dílčích složek faktorů s prokázaným významným vlivem na produkci zlepšovacích návrhů.

Dělníci, s nimiž probíhaly rozhovory, byli kontaktováni s pomocí jejich nadřízených a konkrétní respondenti byli vybráni zejména na základě vlastní ochoty zúčastnit se takového rozhovoru. Délka trvání rozhovorů byla přibližně 30 minut a tyto rozhovory proběhly na pracovišti dělníků v jejich pracovní době - buď v době pracovní přestávky nebo technického prostoje.

Rozhovory s dělníky byly obtížně říditelné, respondenti se často rozpovídávali o konkrétních situacích, které byly pro jejich osobní zkušenost se zlepšováním důležité. I od přímých dotazů často utíkali k tématům, která z hlediska zlepšovacích návrhů sami považovali za podstatná. Polostrukturovaný rozhovor tak nabýval charakter téměř volného rozhovoru, který tazatel jen rámcově usměrňoval v intencích výzkumného záměru.

Cílem polostrukturovaných rozhovorů s osmi nadřízenými výrobních dělníků (šesti mistry a dvěma vedoucími provozu) bylo identifikovat konkrétní podporující a odrazující projevy zkoumaných faktorů z pohledu pracovníků

nadřazených výrobním dělníkům a získat doporučení a zkušenosti pro další aplikaci výsledků výzkumu pro naplnění tvůrčího cíle práce.

Rozhovory s nadřazenými výrobních dělníků probíhaly na pracovištích respondentů v jejich pracovní době a trvaly přibližně 30 minut. Odpovědi respondentů byly zaznamenávány na papír. Součástí polostrukturovaného rozhovoru bylo také hodnocení významnosti vlivu jednotlivých faktorů dle KEYS na produkci procesně-inovačních návrhů. Respondentům byly tyto faktory představeny a bylo jim vysvětleno, co pod jednotlivé faktory spadá. Ti jejich význam komentovali, popisovali zkušenosti s danými faktory ve své společnosti a subjektivně jim přiřazovali hodnotu důležitosti (nedůležité, málo důležité, důležité, velmi důležité).

Poté byli tázáni na další faktory, které považují za podstatné z hlediska vlivu na produkci zlepšovacích návrhů; na činnosti, které sami provádějí a vnímají je jako podporující k produkci procesně-inovačních návrhů; na činnosti a situace, s kterými se setkali a které považují za odrazující od produkce návrhů. V závěru byla použita verbální projektivní metoda. Respondentům byla představena hypotetická situace, v níž by mohli změnit celý systém a navrhnout libovolná opatření vedoucí k zvýšení produkce zlepšovacích návrhů, bez ohledu na finanční náklady. Poté byli požádáni o navržení takových opatření.

Rozhovory s koordinátory zlepšovacích návrhů a s průmyslovým inženýrem byly rozděleny na dvě části. První část si za hlavní cíl kladla získání podrobného popisu systému pro podporu produkce zlepšovacích návrhů ve společnostech, v nichž respondenti pracují, zhodnocení užívaného systému respondentem a získání popisu zkušeností, které používání tohoto systému ve společnosti přineslo. To vše za účelem získání dostatečného množství informací a zkušeností pro zpracování případových studií a pro naplnění tvůrčího cíle práce.

Cílem druhé části rozhovoru bylo opět získání informací a zkušeností o konkrétních projevech testovaných faktorů. Tentokrát však z nadhledu pracovníků, kteří se zlepšovacími návrhy zabývají spíše z hlediska nastavení systému než z hlediska přímé podpory v kontaktu se zlepšovatelem, což přineslo zajímavý úhel pohledu na problematiku. Zajímavým doplněním byl také pohled průmyslového inženýra, který je v těsném kontaktu s výrobními dělníky, současně však není přímo jedním z nich, jejich přímým nadřízeným ani přímo odpovědným za nastavení systému zlepšovacích návrhů ve společnosti.

Rozhovory probíhaly s pomocí telekonference nebo osobně na pracovišti daných koordinátorů a výstupy byly zaznamenávány na papír. Součástí bylo také ohodnocení jednotlivých faktorů dle KEYS, stejně jako v případě mistrů a vedoucích provozů. První část rozhovoru trvala přibližně 40 minut, druhá část

pak 20 minut. Otázky, které vyvstaly při zpracování výstupů z těchto rozhovorů, byly respondenty dále doplněny pomocí emailu.

9.3.1 Metody zpracování dat polostrukturovaných rozhovorů

Data získaná při polostrukturovaných rozhovorech byla zpracována s pomocí terénních poznámek autora. Na jejich základě proběhla identifikace témat následovaná segmentováním dat a určením významových jednotek. Data byla kódována a jednotlivé kódy byly kategorizovány - shluknuty do témat.

Při dalším zpracování výsledků byla využita metoda vyhledávání vztahů a jednotlivá témata a kódy byly společně zapracovány do výsledného modelu. Zestručnění modelu a jeho popis je uveden v kapitole 10.4, plná verze modelu je uvedena v příloze (Příloha 2 – Model procesu podání zlepšovacího návrhu).

9.4 Konzultace s odborníkem

Konzultace s odborníkem byla využita v závěru zpracování výzkumu kvůli verifikaci zjištěných výsledků a jako ověření využitelnosti navržených doporučení v praxi velkých výrobních společností. Konzultantem byl odborník z jedné ze spolupracujících společností, zodpovídající právě za oblast zlepšovacích návrhů. Konzultace probíhala formou volného rozhovoru nad výsledky výzkumu a navrženými doporučeními. Trvala přibližně 45 minut a byl z ní pořízen záznam ve formě terénních poznámek. Poznatky a připomínky z rozhovoru byly zapracovány do náležitých částí práce, zejména pak do kapitoly závěrečných doporučení.

10 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

V následující kapitole jsou uvedeny hlavní výsledky práce, roztrženy dle jednotlivých využitých výzkumných metod. Na základě těchto výsledků je sestaven model procesu podání zlepšovacího návrhu a jsou navržena doporučení využitelná v praxi výrobních společností.

10.1 Výsledky dotazníkového šetření

V následující tabulce jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření podle jednotlivých hypotéz. U každé hypotézy je uvedena hodnota K, kritický obor a zda byla hypotéza přijata.

Tabulka 10.1 Výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Číslo hypotézy	Testovaný faktor	Kritický obor	Hodnota K	Výsledek
H1	Organizační povzbuzování	$W = \langle 7,8, \infty \rangle$	1,73	zamítnuta
H2	Manažerské povzbuzování	$W = \langle 9,5, \infty \rangle$	17,08	potvrzena
H3	Podpora pracovní skupinou	$W = \langle 9,5, \infty \rangle$	13,63	potvrzena
H4	Dostatečné zdroje	$W = \langle 9,5, \infty \rangle$	6,26	zamítnuta
H5	Povzbuzující činnost	$W = \langle 7,8, \infty \rangle$	9,22	potvrzena
H6	Autonomie	$W = \langle 7,8, \infty \rangle$	7,72	zamítnuta
H7	Tlak pracovní zátěže a stres	$W = \langle 7,8, \infty \rangle$	6,17	zamítnuta
H8	Organizační překážky	$W = \langle 9,5, \infty \rangle$	12,80	potvrzena

Z tabulky (Tabulka 10.1 Výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování)) lze vidět, že hypotézy H1, H4, H6 a H7 byly na hladině významnosti $\alpha=0,05$ zamítnuty. Naopak na stejné hladině významnosti byly zbývající hypotézy H2, H3, H5 a H8 přijaty. Pro tyto hypotézy byl následně vypočten Pearsonův koeficient korelace a jeho hodnoty jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 10.2 Síly závislosti potvrzených faktorů (vlastní zpracování)

Číslo hypotézy	Testovaný faktor	Pearsonův koeficient korelace	Síla závislosti
H2	Manažerské povzbuzování	0,21	Slabá závislost
H3	Podpora pracovní skupinou	0,19	Slabá závislost
H5	Povzbuzující činnost	0,15	Slabá závislost
H8	Organizační překážky	0,18	Slabá závislost

Na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření lze tedy prohlásit, že z testovaných faktorů má vliv na množství procesně-inovačních návrhů vyprodukovaných dělníky vliv:

- manažerské povzbuzování,
- podpora pracovní skupinou,
- povzbuzující činnost,
- organizační překážky.

Dále lze prohlásit, že vzájemná závislost úrovně těchto faktorů a tohoto množství je ve všech čtyřech případech slabá.

U zvoleného dotazníkové šetření během výzkumu vyvstalo několik situací limitujících výsledky šetření. S ohledem na nedostatečnou úroveň aproximace musely být při vyhodnocování 4 hypotéz (organizační povzbuzování, povzbuzující činnost, autonomie, tlak pracovní zátěže a stres) jednotlivé skupiny respondentů spojovány do větších celků (viz kapitola 9.2.1).

Na základě polostrukturovaných rozhovorů vyšlo najevo, že plný vliv některých testovaných faktorů je závislý také na vlivu faktorů dalších (například přístup ke zdrojům je výrazně ovlivňován přístupem nadřízených, povzbuzující činnost je ovlivněna některými dílčími složkami faktoru organizační povzbuzování). Toto vzájemné ovlivnění mohlo mít vliv i na výsledky dotazníku.

Z hlediska struktury dotazníku jej také nebylo možné využít v organizaci, v níž by neexistoval nastavený žádný systém pro podávání zlepšovacích návrhů. Toto se mohlo projevit zejména v rámci testování faktoru organizační povzbuzování.

10.2 Výsledky polostrukturovaných rozhovorů

V následujících kapitolách jsou popsány výsledky polostrukturovaných rozhovorů s dělníky, jejich nadřízenými a s koordinátory a administrátory zlepšovacích návrhů ve spolupracujících organizacích. Na základě těchto

popsaných rozhovorů byl vytvořen model podání zlepšovacího návrhu (viz kapitola 10.4: Model procesu podání zlepšovacího návrhu).

10.2.1 Výsledky rozhovorů s dělníky

Ačkoliv se dělníci, s nimiž byly rozhovory prováděny, shodli na tom, že hledání zlepšení a podávání zlepšovacích návrhů má smysl a je přínosné pro ně samotné i pro společnost, u níž pracují, byli k nastavenému systému a přístupu svých nadřízených obecně velmi kritičtí. Velmi konkrétně pojmenovávali projevy jednotlivých faktorů, které je od podávání zlepšovacích návrhů odrazovaly, případně které snižovaly jejich důvěru k nastavenému systému obecně. Jen velmi obtížně však popisovali projevy, které je naopak k podávání návrhů povzbuzují, nebo které by jejich motivaci a důvěru mohly podpořit.

Nejdříve byli dělníci požádáni o popis postupu, jakým mohou navrhnout zlepšení výrobního procesu ve své společnosti. Obecně uváděli, že existují dvě základní cesty - mohou jej přednést některému ze svých nadřízených (mistr, člen technického vedení odpovědný za kvalitu...) nebo sepsat oficiální zlepšovací návrh. Ve všech případech se shodli v tom, že formulář pro podání zlepšovacího návrhu je pro ně dostupný a k zpracování není nijak složitý, a proto je od podání návrhu nijak neodrazuje. Někteří však zmiňovali, že vyřešení oficiálně podaného zlepšovacího návrhu, reakce na něj od všech schvalovatelů a jeho zavedení do praxe je záležitost, která trvá velice dlouho. Jeden z respondentů se například vyjádřil: *"To čekání někdy... Klidně aj třičtvrtě roku, než se dozví, jestli mu to vůbec přijmou."*, s tím, že konečná realizace může někdy trvat i další rok a půl. Tento faktor byl také často zmiňován jako silně odrazující od samotného podání návrhu. Tato skutečnost je zajímavá v kontrastu s názory mistrů na stejnou problematiku (viz kapitola 10.2.2). Další výhodou neoficiálního postupu je podle respondentů to, že není třeba vypisovat žádný formulář ani poté například chodit něco podepisovat.

Adekvátně k dlouhé době řešení zlepšovacího návrhu byla předmětem stížností také doba vyplacení odměny, která za návrh náleží. Tato doba často dále narůstá v případě odměny zjištěné dle procentuální úspory nákladů, kdy se dlouho čeká na výpočet její výše. Odměnu za podaný návrh však respondenti považovali obecně za spravedlivou a odpovídající.

Jako demotivační byla dále uváděna situace, kdy je podaný návrh odmítnut. Kromě zbytečné práce, věnované neúčinné činnosti, si respondenti stěžovali, že nikdo neocení alespoň snahu k hledání zlepšení. *"Neohodnotí to nikdo,"* okomentoval situaci jeden z nich. Za odrazující od podávání dalších zlepšovacích návrhů pak uváděli také nízkou úroveň zpětné vazby a nedostatečné zdůvodnění nepřijetí podaných návrhů či dokonce zdůvodnění, která považují za nesmyslná. Někteří respondenti dokonce popisují situaci, kdy byl návrh po zamítnutí podán

v drobné úpravě někým jiným a přijat. To narušuje důvěru k nastavenému systému i k lidem, kteří návrhy schvalují. Nedůvěru, kterou k systému někteří respondenti mají, ilustruje prohlášení jednoho z nich: *"Ten systém je nastavený tak, aby se ty návrhy pokud možno nepřijímaly."* Nesmyslná zdůvodnění se netýkají jen nepřijatých návrhů, ale i návrhů, které přijaty byly, nicméně spolupracovníky jsou považovány za nepřínosné. To se týká zejména návrhů, které zvyšují bezpečnost práce – často však na úkor rychlosti a jednoduchosti samotné pracovní činnosti. Jeden respondent to okomentoval slovy: *"Rozhodují o tom nahoře, vůbec se neptají, jestli nám to k něčemu bude."*

Mezi projevy jednotlivých faktorů, které podporují podávání návrhů, uváděli respondenti většinou jako první zmiňování tématu zlepšování od nadřízených. *"Tak jednou za měsíc to přijde - že to někdo připomíná. Chodí a takové to: 'Podávejte, podávejte!'"* Dále byla v jedné organizaci popsána pravidelná shrnutí podaných návrhů v rámci krátkých porad výrobního střediska, provozu nebo pracovní skupiny. Většinou je na nich oznámeno, co kdo podal a co bylo úspěšné. Všem je tam znovu vysvětlována důležitost zlepšování a jeho přínosy. Jednotliví úspěšní podavatelé však na těchto setkáních, kromě prostého oznámení, že podali zlepšovací návrh, nejsou nijak oceněni ani pochváleni. U všech projevů zmíněných v tomto odstavci však jsou respondenti ke skutečnému dopadu na množství podaných návrhů skeptičtí. Jak jeden uvedl: *"Když na to nemáš hlavu, nebo nemám nápad, tak ho prostě nemám. To můžou připomínat třeba furt."*

Dále byly respondenty popsány jako podporující případy, kdy jim nadřízený zadá hledání řešení konkrétního problému a dokonce zajistí k hledání tohoto řešení čas (například v rámci zlepšovacího workshopu na speciální přesčasové směně, kterou dostane zaměstnanec běžně zaplacenou). K těmto případům dochází však velmi zřídka. V rámci hledání tohoto řešení dochází často k podání dalších zlepšovacích návrhů, které vyvstaly navíc, neočekávaně, v rámci řešení původního zadání.

Posledním zmiňovaným projevem podporujícím podávání zlepšovacích návrhů byla možnost poradit se, zejména s nadřízeným či jiným členem technického vedení, a zkonzultovat s ním jak navrhované řešení, tak zpracování formuláře zlepšovacího návrhu. Jako podobně podporující byla některými respondenty jmenována i možnost konzultace s kolegy, pracovníky údržby či konstrukce strojů nebo průmyslovými inženýry. Potřeba stejné konzultace se však naopak pro jiné z respondentů stávala spíše demotivačním faktorem. Jako důvod zmiňovali zejména nízkou ochotu těchto kolegů k zapojení. K tomu dochází zejména pokud v zpracovávaném návrhu pro sebe nevidí žádný užitek, a proto nemají o kvalitní spolupráci zájem. Ze spolupráce se tak vlastně stává prosba o pomoc, která nebývá vždy vyslyšena. Podobný problém pak může nastat i při pokusu o spolupráci s kolegy, pokud pracují na rozdílných strojích a jednotlivá drobná zlepšení jsou pro ně také nepřínosná.

Respondenti uvedli, že čas pro podávání návrhů mají zejména při přestávce na jídlo, případně mimo pracovní dobu při střídání směn nebo doma. Žádný z respondentů tuto situaci však nepovažuje za odrazující od podávání zlepšovacích návrhů.

Jako hlavní přínosy podávání zlepšovacích návrhů uváděli respondenti zejména finanční odměnu, usnadnění vlastní práce a zvýšení pracovního komfortu, úsporu fyzické námahy, zlepšení pracovních podmínek a zvýšení vlastní bezpečnosti práce nebo zabránění pokutě za nedodržování některých zbytečných bezpečnostních opatření. Zlepšení bezpečnosti práce je některými respondenty považováno za dvojsečné. Sice podpoří bezpečnost, na druhou stranu však často při práci obtěžuje nebo dokonce zdržuje, což může v konečném důsledku vést i k zpomalení výroby a snížení výdělku. Žádný respondent neuvedl mezi osobními přínosy podávání zlepšovacích návrhů ocenění, poděkování nebo pochvalu od nadřízených ani od spolupracovníků, ačkoli v průběhu rozhovoru jejich nedostatky často zmiňovali.

10.2.2 Výsledky rozhovorů s nadřízenými

Rozhovory s nadřízenými přinesly do problematiky důležitý pohled zejména z toho důvodu, že vliv manažerského povzbuzování je podle výsledku dotazníkového šetření nejvlivnějším faktorem. Nadřízení obecně považovali téma za důležité, byli ochotní konkrétně popisovat situace i projevy jednotlivých faktorů, ať už podporující, nebo odrazující. Často přidávali příklady z praxe a z vlastních zkušeností, kterými doplňovali a podporovali své názory na problematiku. Bylo pro ně však velmi obtížné jmenovat jakékoliv další ovlivňující faktory nebo doporučit další opatření pro podporu produkce zlepšovacích návrhů. Pokud možno se snažili držet prostředí známého nastaveného systému a navrhovali pouze drobné úpravy v jeho podobě. Výsledky rozhovorů jsou v této kapitole pro přehlednost seřazeny podle faktorů, jichž se nejvíce týkají.

Organizační povzbuzování bylo hodnoceno téměř všemi respondenty jako velmi důležitý faktor a také jako faktor ze všech nejdůležitější. Existenci systému popisujícího podávání a schvalování zlepšovacích návrhů a zejména nastavujícího odměny za ně považují respondenti za zcela základní podporu zaměstnanců v navrhování zlepšení. Za nejvíce rozhodující projev organizačního povzbuzování pro podávání zlepšovacích návrhů od svých nadřízených pak jmenují finanční odměny. Odměny za přijaté zlepšovací návrhy jsou v některých organizacích podpořeny i dalšími odměnami – například pravidelným losováním o finanční výhry, do něž jsou zapojeni i ti, jejichž návrhy nebyly nakonec přijaty k realizaci; drobné věcné odměny – zejména ve formě reklamních materiálů společnosti (USB disky, trička, hrníčky); nebo odměnami za pravidelně vyhodnocované nejlepší zlepšení / neaktivnějšího zlepšovatele a podobně. Nadřízení jsou bez

výjimek přesvědčení, že očekávaný přínos pro zlepšovatele, ať už v podobě finanční či jiné odměny nebo v podobě zlepšení pracovních podmínek, je hlavním důvodem pro podávání zlepšovacích návrhů.

Jako další podporující projevy tohoto faktoru uvádějí zejména zajištění důsledné komunikace se zlepšovatelem ohledně jeho návrhu. Za zcela zásadní považují podrobnou informovanost o tom, zda byl návrh přijat, případně proč nebyl přijat nebo nemůže být realizován. Kromě podrobné informovanosti je také podle respondentů potřeba, aby tyto informace byly předány zlepšovatelům co nejdříve. Osobní zkušenost s neexistující, nedostatečnou či nesmyslnou zpětnou vazbou organizace na podaný návrh snižuje pro zlepšovatele očekávaný přínos a tedy snižuje pravděpodobnost, že bude další návrh podávat.

V případě přijetí návrhu je dobře hodnoceno, pokud může být zlepšovatel přítomen zkoušení jeho zavedení – tak, aby sám viděl případné nedostatky, které z něj vyplývají, případně porozuměl důvodu jeho nerealizace. Z hlediska důvěry pracovníků v systém je také důležité, aby zamítnuté návrhy nebyly krátce po svém zamítnutí podány někým jiným a přijaty.

Veřejně viditelné zobrazení množství podaných a přijatých návrhů pracovními skupinami či jednotlivci, například na nástěnkách, na intranetu, při pravidelných slavnostních vyhlášeních nejúspěšnějších návrhů a podobně, je také vnímáno jako podporující součást organizační podpory. Za další podporující projev je považováno, pokud je množství podaných zlepšovacích návrhů součástí hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců nebo pracovních skupin. V takovém případě bylo některými respondenty vyzdvihováno samostatné nastavování cílů v rámci pracovních skupin a samoaudity jejich dosahování. To podle nich vede k přijetí stanoveného cíle a jeho akceptaci jako součásti hodnocení pracovního výkonu.

Některými respondenty bylo jako podporující jmenováno také organizací prosazované systematické vzdělávání v oblasti zlepšování. Buď v oblasti rozvoje vedoucích pracovníků a jejich schopnosti podpořit podřízené v podávání zlepšovacích návrhů, nebo přímo vzdělávání dělníků ve využívání různých nástrojů vhodných k hledání potenciálních zlepšení.

Jako výrazné odrazující projevy faktoru organizačního povzbuzování byly zmiňovány negace výše uvedených podporujících projevů.

Za důležitý až velmi důležitý byl označován také faktor **manažerského povzbuzování**, který je dle výsledků dotazníků nejlivnějším faktorem. Z toho důvodu mu byl v rámci rozhovoru věnován výrazný prostor.

Respondenty je považován za zásadní k podávání zlepšovacích návrhů přístup zejména přímých nadřízených – ve všech spolupracujících organizacích jimi jsou

mistři. Jako hlavní podporující projev jmenují ochotu podpořit podřízené v podávání zlepšovacích návrhů ve všech fázích jeho podávání. Při hledání zlepšení považují za důležité být ochoten konzultovat s pracovníkem jeho nápad - vyslechnout jeho myšlenku a dát mu na ni zpětnou vazbu, případně doplnit vlastní doporučení. Považují-li to za vhodné, tak i doporučit konzultaci s někým dalším - například s pracovníky údržby nebo konstrukce strojů – a domluvit s nimi kontakt. Pokud se nápad dostane do fáze přímého podání zlepšovacích návrhů, mohou nadřízení dále pomoci s technickým zázemím (s přístupem k fotoaparátu, stažením či úpravou fotografií, přístupem k intranetu nebo vytištěním formuláře) i s formulací samotného návrhu - případně doporučením kolegy, který má s podáváním zlepšovacích návrhů zkušenosti. Někteří nadřízení dokonce vyžadují po podřízených takovou konzultaci povinně před podáním každého zlepšovacích návrhu. Někteří respondenti to považují za zbytečnou organizační překážkou, která může od zlepšování odrazovat - zejména při špatných vztazích s nadřízenými. Nicméně výhodou je podle ostatních právě pomoc s formulací textu a postupné zlepšení podřízených v této činnosti, případně navržení dalších zlepšení, zvyšující pravděpodobnost úspěchu podaného návrhu. Role přímých nadřízených je tedy důležitá i v podpoře přístupu ke zdrojům technického a materiálního zázemí a možnosti konzultací, které jsou dalšími ovlivňujícími faktory.

Jako hojně využívané jmenují také časté zmiňování tématu zlepšování. Většinou se tomuto tématu věnují na poradách pracovních skupin nebo provozů, pokud probíhají, kde jsou jmenováni a pochváleni úspěšně či alespoň aktivně zlepšovatelé. Případně jsou úspěšné návrhy s jejich odměnami umístěovány na pracovní nástěnky a podobná místa. Ačkoli se respondenti domnívají, že zmiňování tématu není samo o sobě příliš účinné, přínos v něm shledávají jako v důležité podpoře ostatních podporujících aktivit, které jsou při té příležitosti zmíněny. Jeden respondent tento přínos komentoval slovy: „*Ti kluci alespoň slyší svoje jméno, nebo je někdo pochválí – je to pro ně jakási prestiž.*“

Někteří respondenti popisují, že se pokoušejí využívat k motivaci k hledání zlepšení každou příležitost. *"Já se hlavně snažím využívat křiklouny. Vždycky, jak se jim zdá něco blbě, tak hned říkám: 'Tak to hod' na papír!'"*, popisuje jeden. Druhý se vyjadřuje podobně: *"Já jim vždycky říkám: 'Nemluv o tom, ale napiš to!'"*. Některými respondenty je však přílišný tlak na produkci zlepšovacích návrhů ze strany nadřízených považován za kontraproduktivní. Podle nich vede k hledání zlepšení za každou cenu - jak jeden z respondentů popisuje: *"To jsou pak zlepšení typu: 'Přeložím smeták z bodu A do bodu B.'" Otravování se s takovými zbytečnými návrhy pak podle nich ubírá energii a čas na hledání skutečně přínosných procesních inovací.*

Protože respondenti považují za zcela zásadní pro podporu zlepšovacích návrhů finanční odměnu, jmenují jako důležitý projev také možnost přímých

nadřazených vyplatit další prostředky za úspěšné návrhy, za dosažení cílů v podávání zlepšovacích návrhů, nebo vyhlášení speciálních finančních motivací za hledání řešení konkrétních problémů a podobně (například ve formě navýšení osobního ohodnocení). Jeden respondent dokonce popisuje systém, kdy za zajímavé návrhy, které však z organizačních důvodů nemohou být přijaty a realizovány, vyplácejí vedoucí provozu speciální odměny. Ty se vkládají do společného banku pracovní skupiny a používají se na společnou útratu při neformálních setkáních spolupracovníků.

Podle respondentů je velmi důležitý také prostý osobní přístup mistrů k podřízeným, styl jejich komunikace a vlastní postoj k zlepšovacím návrhům, který se v této komunikaci projevuje. Když například bere technické vedení zlepšování na lehkou váhu a není ochotné věnovat nápadům podřízených energii, na jejich inovační aktivitě se to podle respondentů zásadně projeví. *"Je potřeba je za to i pochválit, jak je jednou pošleš k šípku, že to tak řeknu, tak už nepřijdou..."*, tvrdí jeden z mistrů. Další upozorňuje, že: *"Nejhorší je, když jim dáš najevo, že jsou blbí."* Důležitost vhodné volby slov komentuje i třetí respondent: *"Oni občas přijdou i s hovadinou – ale je potřeba to vyřešit v klidu, jo, vysvětlit jim to. Když chceš něco doporučit, tak používat 'Mohlo by být...' a 'Opravil bych...' než 'Musí být...' a 'Odevzdej...' . Do toho se nedá nutit."* Jeden z respondentů dále uvádí, že pokud někde vidí potenciál k zlepšováků, který si jako pracovník se zlepšováním v popisu práce nemůže podat, navrhuje dělníkům, aby si ho podali sami. Ačkoli tento přístup nezvýší produkci inovací ve společnosti (mistr by jinak zlepšení zajistil zřejmě sám), může vést k tomu, že přivede některé pracovníky k myšlence o podávání zlepšovacích návrhů vůbec přemýšlet.

Jeden respondent, mistr ve výrobním provozu, který je ve své společnosti nejvíce zlepšujícím provozem a v němž jsou do zlepšování aktivně zapojeni téměř všichni zaměstnanci, popisuje: *"Je třeba to rozjet - ze začátku to jde pomalu, chce to hodně pomoc techniků a celého technického vedení - naučit je, jak to sepsat, naučit je to psát. Když už se to ale naučí, tak je to lepší. A pak už to jde samo."*

Podpora pracovní skupinou je respondenty hodnocena jako málo důležitá až důležitá. Projevy tohoto faktoru, jako je uznání, ocenění nebo ochota pomoci od kolegů sice mohou mít na podávání zlepšovacích návrhů vliv, obecně jsou však velmi podobné se stejnými projevy od nadřazených, které považují respondenti obecně za důležitější.

Zajímavou popsanou činností zlepšující podporu pracovní skupiny byl 2x ročně probíhající "samoaudit" - sebehodnocení pracovní skupiny v různých oblastech. Jednou z těchto oblastí je právě i množství podaných návrhů. Každá směna zaměstnanců si stanovuje vlastní cíl, který v rámci těchto samoauditů vyhodnocuje a připravuje si prezentaci ve formě slidů, videa nebo fotografií o podaných a realizovaných návrzích. Snaha o dosažení tohoto cíle tak může

výrazně zvýšit vzájemnou podporu členů směny v hledání a navrhování zlepšení. Vzájemné představení realizovaných návrhů s členy ostatních pracovních směn navíc podporuje vzájemnou výměnu informací a zkušeností mezi zaměstnanci daného výrobního provozu. Tato činnost je v úzkém vztahu také k organizačnímu povzbuzování, kdy množství podaných zlepšovacích návrhů jednotlivými pracovními skupinami je součástí kritérií hodnocení pracovního výkonu.

Faktor **dostatečné zdroje** je považován za poměrně kontroverzní. Zatímco jej polovina respondentů považuje za důležitý až velmi důležitý, někteří respondenti jej považují dokonce za zcela nedůležitý. Důležitost dostatku zdrojů komentovali zejména nutností přístupu k formulářům, fotoaparátu či intranetu, které jsou třeba k podání návrhu nebo jej ulehčují. Jak však již bylo uvedeno výše, umožnění přístupu k těmto zdrojům je velmi závislé na přístupu nadřízeného. Respondenti, kteří jej označili jako nedůležitý, argumentovali zejména tím, že pokud má někdo zájem o navržení zlepšení, cestu k němu si najít dokáže.

Dále byl zmíněn jako důležitý kontakt na pracovníky konstrukce strojů nebo údržby a dostatek času a příležitostí ke konzultacím s nimi; případně i příležitostí ke konzultacím s nadřízenými. To je opět z velké části ovlivnitelné nadřízenými, kteří díky širší síti kontaktů mohou pomoci vyhledat vhodného kolegu ke konzultování daného problému.

Z hlediska příležitostí ke konzultacím s kolegy a dostatkem času pro hledání zlepšení bylo několika nadřízenými zmíněno občasné pořádání cílených zlepšovacích workshopů, v rámci nichž se sejde skupina pracovníků a věnuje se hledání možných zlepšení. Může jít o hledání řešení předem známého problému, nebo určení tohoto problému může být součástí samotného workshopu. Výstupem takového workshopu pak mohou být, kromě nalezených řešení vážných problémů, také samovolně vzniklé zlepšovací návrhy. Do takovýchto workshopů se zapojují zaměstnanci, kteří v danou chvíli nejsou zapojeni do výrobního procesu a jsou většinou placeni jako při běžné práci přesčas nebo při účasti na školení. Pořádání podobných workshopů je však opět v rukou nadřízených. Dostatečný přístup ke zdrojům je tak podle respondentů zcela vázán na mistry a vedoucí pracovníky a může být jedním z důvodů tak rozdílného hodnocení jeho důležitosti.

Jako negativní vliv v této oblasti je vnímán pouze nedostatek času na sepsání samotného návrhu v rámci pracovní doby u mnohých typů provozů. Respondenti však tento vliv považují spíše za marginální.

Faktor **povzbuzující činnost** je z hlediska vnímání důležitosti respondenty stejně kontroverzní jako předchozí faktor dostatečné zdroje. Byl komentován zejména ve vztahu k smyslu podávání zlepšovacích návrhů a v tom, že zaměstnanec v něm musí vidět skutečný přínos. V první řadě tedy musí věřit, že

dojde k realizaci daného návrhu (v případě jeho nerealizace alespoň k podrobnému zdůvodnění jeho nerealizace), a to v co nejkratší době. „*Když není přesvědčený, že to k něčemu bude, nebo že se tím vůbec bude někdo zabývat, tak se na to vykašle.*“, popisuje jeden z respondentů. Jako dobrá zkušenost je popsána intranetová aplikace, kde může zlepšovatel sledovat postup svého návrhu, vyjádření jednotlivých hodnotitelů a i konečné rozhodnutí. Díky tomu získávají zlepšovatelé zpětnou vazbu rychle a bez nutnosti zprostředkovatele přímo vidí, že se jejich návrhy někdo zabývá, ačkoli je ještě nevidí v realizaci. Kvalitní argumentace v případě zamítnutí návrhů je důležitá, aby nedošlo k zbytečnému opadnutí motivace k dalšímu zlepšování.

Na rozdíl od předchozího faktoru, jehož dopad je silně ovlivněn činností a přístupem nadřazených, u povzbuzující činnosti je tedy rozhodující činnost dalších částí celého systému – hodnotitelů a realizátorů navržených zlepšení. Role jejich vlivu tak opět může být důvodem pro rozdílné hodnocení důležitosti uvedeného faktoru.

Důležité také je, aby mělo zlepšení pozitivní dopad i přímo pro navrhovatele - například ve formě zlepšení pracovních podmínek, zvýšení vlastní bezpečnosti, zjednodušení činnosti a podobně. V této souvislosti byl opět zmiňován i vliv finanční odměny za navržená zlepšení a skrytá odměna ve formě nárůstu příjmu, pokud díky zlepšení dosáhne zaměstnanec vyššího výkonu a tedy lepšího výsledku oproti normě.

Jeden z respondentů důležitost vnímaného smyslu zlepšování na svém provozu vysvětluje stručnou větou, kterou současně vysvětluje i důvod vysokého množství podaných návrhů svými podřízenými: „*Lidi chcou.*“

Autonomie byla hodnocena jako faktor nedůležitý až málo důležitý, přesto opět poměrně kontroverzní. Někteří respondenti její vliv považují dokonce za negativní a zdůvodňují to vysokou úspěšností nalézání zlepšení, při zadaném určení problémů, které je potřeba řešit; případně velkou úspěšností zlepšovacích workshopů. Dva respondenti však protiargumentují již výše zmíněným negativním dopadem přílišného tlaku na hledání zlepšení za každou cenu. Tito považují jakousi základní volnost a svobodu vlastního rozhodnutí, zda podřízení zlepšení vymyslí či ne, dokonce až za důležitý faktor.

Pracovní zátěž a stres jsou obecně považovány za málo důležitý faktor. Pracovní činnost dělníků, i v případě velké zátěže, je většinou velmi nenáročná na přemýšlení, a proto příležitost k úvahám nad možnými zlepšeními podle respondentů příliš neovlivňuje. „*Při takové práci máš právě spoustu času na přemýšlení, to se neboj.*“, komentuje to jeden z mistrů.

Negativní dopad může mít vliv únavy z práce a to, že v průběhu pracovní doby nemá zaměstnanec časový prostor k sepsání návrhu či jeho konzultaci, což však spadá spíše pod faktor nedostatku zdrojů.

Organizační překážky jsou opět považovány za nedůležitý až málo důležitý faktor. Obecně byli respondenti přesvědčeni, že většina překážek se daří úspěšně odstraňovat a lze je v nejhorším případě vhodně obejít podporou nadřízených. Mezi méně podstatnými odrazujícími projevy se objevily například neochota pracovníků vypisovat formulář; chodit na místo, kam se formulář odevzdává nebo kde je potřeba k němu podepsat smlouvu (často vzdálené od pracoviště); případně nedorozumění, kdy posuzovatelé špatně pochopí samotný návrh, který tak musí být podáván znovu. Dopady tohoto faktoru jsou tak v úzkém vztahu k nastavení systému organizačního povzbuzování.

Největší negativní dopad tak může na produkci návrhů mít dlouhá doba realizace přijatých opatření, kterou však nadřízení u zlepšovacích návrhů považují obecně za dobrou. Zatímco dělníci si na rychlost řešení zlepšovacích návrhů často stěžovali, jejich nadřízení v něm naopak vidí, díky podpoře vyššího vedení, rychlejší cestu k prosazení realizace nových nápadů. Skutečně dlouhou dobu realizace z hlediska byrokratických problémů lze očekávat pouze v případech velkých a technologicky či dokonce stavebně složitých zlepšení, které jsou na této úrovni podle respondentů poměrně neobvyklé. Společnosti jsou navíc většinou do přínosných návrhů ochotné investovat potřebné částky, pokud lze očekávat úspory a výhledově tedy návratnost prostředků.

Když dostali respondenti příležitost popsat, jaká **další opatření** by navrhli na podporu množství podávaných zlepšovacích návrhů v případě, že by měli k dispozici libovolné organizační i finanční prostředky, většinou jakou první zmiňovali navýšení finančních odměn za přijaté zlepšovací návrhy. Další navržená opatření byla:

- Vytvoření speciálních zlepšovacích týmů mezi dělníky, které spolu budou vzájemně soutěžit a jejichž členové si mezi sebou rozdělí jednotlivé úseky, budou zpovídat ostatní dělníky a získávat od nich nápady k rozpracování a podobně. Podle navrhujícího respondenta na takovou činnost však zaměstnanci nemají k dispozici dostatek času.
- Zřídit roli referenta zlepšování na každém provozu. Ten by obcházel kolegy, ptal se, co je potřeba, kde je jaký problém k řešení, chce-li někdo pomoci s nějakým rozpracovaným nápadem, zajišťoval by neustále, že se o tématu mluví a nutil by všechny nad zlepšováním neustále přemýšlet.
- Více podpořit vzájemnou komunikaci a domluvu, psaní návrhů by mohlo probíhat společně ve skupinkách, které by mohly i společně hledat vhodná řešení některých problémů.

10.2.3 Rozhovory s koordinátory zlepšovacích návrhů

První část rozhovorů s koordinátory zlepšovacích návrhů ve společnostech a s průmyslovým inženýrem byla věnována zjištění podrobných informací o systémech podpory produkce procesně-inovačních návrhů v daných společnostech. Na základě informací z těchto částí rozhovorů byly zpracovány případové studie, kterým se věnuje kapitola 9.3. Druhá část rozhovorů poskytla zajímavý náhled na problematiku z pohledu osob, které jsou se systémem sice ve velmi těsném kontaktu, avšak vidí jej v celém rozsahu a poněkud více z nadhledu. Obecně lze říci, že vyjádření koordinátorů zlepšovacích návrhů bylo ve více obecné rovině než v případě dělníků a jejich nadřízených. Naopak se často jednalo o více koncepční a systémové poznatky. S ohledem na pozici, z níž přicházejí se systémy do kontaktu a z níž je mohou ovlivňovat, se velká část rozhovoru přirozeně dotýkala možností organizačního povzbuzování.

Koordinátoři byli, stejně jako mistři a vedoucí provozů, požádáni o ohodnocení vlivu jednotlivých zkoumaných organizačních faktorů na produkci zlepšovacích návrhů jako nedůležité až velmi důležité a o komentáře k těmto rozhodnutím.

Celkově hodnotili jako nejdůležitější faktor, stejně jako nadřízení pracovníci, **organizační povzbuzování** (velmi důležitý). I mezi touto skupinou respondentů byla za nejpodstatnější část podpory vnímaná finanční odměna. Kromě odměn za přijetí návrhu či jeho realizaci byly také často zmiňovány další podpůrné aktivity, které zvyšují vyplacené finanční odměny (výše zmíněné loterie, vyhlašování nejlepších inovací, dále pak speciální vyhlášené zlepšovateľské soutěže, dvojnásobná odměna za přijaté zlepšení po určité období a tak dále). Nehmotné odměny, ve formě například veřejné pochvaly nejsou ve společnostech příliš časté, spíše výjimečné.

Jako silně podporující impulzy k podávání zlepšovacích návrhů byly respondenty zmíněny v podstatě libovolné novinky. Nově zavedené linky či stroje, celkově nové investice, noví zaměstnanci nebo i rotace práce často přinesou řadu nových zlepšení. V této oblasti je však třeba být opatrný – zásahy do nových strojů nebo výrobních linek by mohly mít negativní důsledky na poskytovanou záruku. Realizace změn ve společnosti a jejich podpora jsou tedy považovány za podporující faktory.

Pro informovanost dělníků o zlepšovacích návrzích jsou využívány nejčastěji nástěnky. Jeden z respondentů popisuje nástěnku s vyhodnocením zlepšování jednotlivých výrobních středisek, která je zaměstnanci často sledována a dochází díky ní k vzájemnému soupeření mezi několika středisky, které jednoznačně působí jako podporující faktor. Dalším zmíněným informačním zdrojem jsou občasná zmínky ve firemních časopisech. Jako potenciální další cestu navrhuje jeden z respondentů využít informační emaily. Vzhledem k nízké zahlcenosti

pracovními emaily by to mohlo mít u výrobních zaměstnanců pozitivní dopad, ačkoli elektronická pošta často není hlavním komunikačním kanálem s tímto typem zaměstnanců.

Mezi negativními prvky systému uvádějí někteří respondenti dlouhé trvání realizace přijatých návrhů.

I druhý nejdůležitější faktor byl s shodný s předchozí skupinou respondentů – jednalo se o **manažerské povzbuzování** (důležité až velmi důležité). Přímí nadřízení jsou podle respondentů důležití z hlediska přímého vlivu na dělníky, které mohou snadno jak podpořit, tak demotivovat. Mezi koordinátory se také objevil názor, že podpořit motivaci dělníků v podávání návrhů lze vyšší motivací jejich nadřízených. Jiný respondent podobný přístup podporuje slovy: „*Pokud nadřízený není stejně zapálený pro věc, jeho podřízení nemají motivaci se posunovat*“.

Ve společnosti, v níž za drobné zlepšovací návrhy nejsou vypláceny odměny, je role mistrů o to důležitější, protože za přínosná zlepšení mohou vyplácet odměny mistrů a výrazně tím pro zlepšovatele zvýšit očekávaný přínos.

Důležitost faktoru **podpora pracovní skupinou** (důležitý) byla hodnocena výše těmi respondenty, kteří uváděli, že v jejich společnosti k žádné vzájemné podpoře a spolupráci mezi kolegy nedochází, naopak spíše nižší hodnotou v případě, že vzájemná podpora v týmu funguje a kolegové na podávání zlepšovacích návrhů často spolupracují. Jako podstatný vliv byl zmíněn příklad úspěšných a aktivních zlepšovatelů, jejichž úspěch v této činnosti může ostatní kolegy motivovat k dalšímu zlepšování.

Dostatek zdrojů je považován za důležitý faktor, bez něhož by samotné podávání návrhů podle respondentů bylo nerealizovatelné. Zajištění základních zdrojů (formuláře a podobně) sice mohou ovlivnit oni samotní, například ale časový prostor pro sepsání návrhu je závislý na typu pracovní činnosti zaměstnanců a z jejich pozice je vnímán jako v podstatě neovlivnitelný. Z hlediska koordinátorů není přístup ke zdrojům natolik závislý na činnosti přímých nadřízených a je možné, že i to vede k vyššímu hodnocení jeho důležitosti než v případě přímých nadřízených.

Podporující vliv faktoru **povzbuzující činnost** vidí respondenti, podobně jako nadřízení, zejména v očekávaném přínosu pro zlepšovatele. Zejména v přesvědčení zaměstnanců, že zlepšování má smysl a přímý pozitivní dopad i na ně. Tedy že po návrhu dojde i k realizaci a dané zlepšení přinese něco i jim samotným (respondenti zmiňují zejména ulehčení práce, pohodlí, lepší fungování stroje). Tento faktor byl také hodnocen jako důležitý.

K faktoru **autonomie** (málo důležitý až důležitý) několik respondentů zmínilo jako potenciální podpůrný prvek povinností podávat určité množství inovačních návrhů za dané časové období, tedy omezení autonomie. Zároveň však tvrdí, že toto není cesta, kterou by se chtěli dát a že v ni nemají velkou důvěru – jak z důvodu snížení vnitřní motivace zaměstnanců a tlaku na ně vyvíjeného, tak z důvodu nutnosti vyhodnocovat větší množství zbytečných návrhů. V jedné z organizací funguje podobný tlak na některé kategorie zaměstnanců, nicméně jedná se o velmi nízký počet drobných zlepšení, jejichž naplnění není v daném časovém období nijak stresující a v průměru jej všichni dalece přesáhnou.

Tlak **pracovní zátěže** byl koordinátory hodnocen jako málo důležitý. Respondenty je zmíněno, že v případě velmi vysoké pracovní zátěže zřejmě nebude mít dělník energii, chuť ani čas k podávání zlepšovacích návrhů, i pokud by měl vhodný nápad.

V rámci faktoru **organizační překážky** byly zmiňovány zejména dva negativně se projevující vlivy. Prvním z nich je dlouhá doba realizace některých přijatých návrhů (v čemž se, na rozdíl od mistrů, koordinátoři shodují s názorem dělníků). Tato dlouhá doba realizace snižuje také očekávaný přínos pro zlepšovatele. Druhým vlivem je pak slabá komunikace mezi odděleními. V případě, že se zavedení změny může týkat více oddělení, nebo že se k navržené změně mají další oddělení vyjádřit. Vlivem nedostatečné komunikace a vzájemného nepochopení pak dochází k zbytečným zamítnutím návrhů a jejich opětovným podáním, často také ke zbytečným konfliktům. Přesto je tento faktor hodnocen jako málo důležitý.

10.3 Případové studie

Následující případové studie byly zpracovány na základě terénních poznámek získaných zejména při polostrukturovaných rozhovorech s koordinátory a administrátory zlepšovacích návrhů v jednotlivých organizacích, v jednom případě na základě informací od průmyslového inženýra, který má k daným informacím dostatečný přístup. Dalšími informačními zdroji byly interní materiály společností ve formě prezentací popisujících daný systém, jeho výsledky či propagujících zlepšování obecně, vnitřní směrnice některých společností a podobně. Celkově byly zpracovány 4 případové studie. Spolupracující společnosti nechtěly být ve spojení s popisem svých zvolených systémů jmenovány a z toho důvodu jsou označeny jako společnost A, B, C a D a je uvedena jejich jen velmi stručná charakteristika. Tyto společnosti jsou buď velké výrobní společnosti podnikající v oblasti automotive, nebo jsou jejich hlavními odběrateli zákazníci z oblasti automotive. Případové studie se týkají nastavení systému získávání procesně-inovačních návrhů od dělníků a podpory produkce těchto návrhů v analyzovaných společnostech.

Cílem zpracování případových studií bylo získat informace a zkušenosti ohledně již fungujících systémů, tak, aby mohly být využity při naplnění tvůrčího cíle práce. Konkrétněji bylo cílem popsat již fungující systémy, zhodnotit je, identifikovat jejich silné a slabé stránky, nalézt mezi nimi společné prvky, porovnat rozdílné zkušenosti s nimi a vyvodit z těchto informací závěry, přínosné pro naplnění tvůrčího cíle práce.

10.3.1 Popis Společnost A

Společnost A je velkou společností s více než 300 zaměstnanci. Věnuje se průmyslové kovovýrobě a nejvíce svých výrobků dodává zákazníkům z oblasti automotive.

System podporující příjem zlepšovacích návrhů od zaměstnanců byl ve společnosti A zaveden v červenci roku 2010. V době od prosince 2010 do září 2011 bylo fungování tohoto systému přerušeno, poté však byl systém obnoven a od té doby funguje bez zásadních změn.

Proces podání

Pokud má zaměstnanec inovativní myšlenku, může podat zlepšovací návrh sepsáním tohoto návrhu do připraveného formuláře. Dělníci sepisují tyto návrhy do formuláře v papírové podobě a je-li tento návrh schválen, člen týmu trvalého zlepšování jej zavede do intranetové elektronické varianty. Technicko-hospodářští pracovníci jej zapisují přímo do elektronické varianty formuláře na intranetu. Podaný zlepšovací návrh obsahuje popis současného stavu, nejlépe doplněný nákresem či fotografiemi. Dále obsahuje návrh zlepšení či řešení, opět nejlépe doplněný vhodným nákresem či upravenou fotografií. Poslední částí formuláře jsou formální údaje (kdo je navrhovatel, datum) a schválení návrhu vedoucím.

Pokud to charakter práce umožňuje, může se zaměstnanec věnovat sepisování zlepšovacích návrhů i ve své pracovní době. Pokud ne, musí se jeho sepsání věnovat buď o přestávce, nebo mimo pracovní dobu.

Jako zlepšovací návrhy je možné podávat nápady nejen týkající se přímo procesu výroby, ale i obslužných procesů společnosti nebo jejího obecného fungování (mezi realizovanými návrhy je tak například i jeden zabývající se označením vypínačů při vstupu do budovy společnosti).

Proces schvalování

Jedenkrát týdně probíhá schůzka, na níž se sejdou administrátor, koordinátoři a manažer trvalého zlepšování, případně s dalšími osobami, jejichž názor může být pro ohodnocení zlepšovacích návrhů podaných během minulého týdne

důležitý. Na této schůzce se hodnotí uběhlý týden z hlediska množství nově podaných návrhů a množství vyplacených odměn, posuny v realizaci dříve přijatých návrhů (případně jejich odložení, zrušení či dokončení realizace). Nově podané návrhy se zde schvalují z hlediska jejich realizovatelnosti a je-li to možné, hodnotí se jejich potenciální úspora. V případě přijetí návrhů k realizaci se také určuje, kdo se bude přímo zabývat realizací návrhu – často se stává, že o zrealizování návrhu se postará sám navrhovatel zlepšení.

V případě, že zlepšovací návrh není zcela domyšlený, ale má v sobě zajímavý potenciál, snaží se tým hodnotitelů o navržení možných úprav přímo navrhovateli. Ten, pokud s nimi souhlasí, si může zlepšovací návrh podat znovu po jejich zapracování. Stejný postup je volen i v případě návrhu, který upozorňuje na do té doby neřešený problém, ale návrh řešení není efektivní nebo realizovatelný.

Odměny

Při uznání zlepšovacího návrhu je danému zaměstnanci vyplacena odměna ve výši 150 Kč–V případě realizace zlepšovacího návrhu je zadavateli vyplacena odměna za realizaci ve výši 200 – 10 000 Kč. V případě, že se jedná o zlepšovací návrh, který přináší vyčíslitelné úspory nákladů například na energie nebo materiál, je za tento návrh vyplácena jednorázová odměna dle procent z ročně uspořené částky. Výše této odměny je ve společnosti stanovena vnitřními předpisy dle hodnoty úspory.

Zlepšovací návrh si mohou podat nejen výrobní zaměstnanci společnosti, ale také technicko-hospodářští pracovníci. Takový návrh je však při schvalování hodnocen i z hlediska souvislosti s popisem práce daného zaměstnance. V případě, že se jedná o návrh nespádající do jeho pracovní náplně, může mu za něj být uznána odměna. V opačném případě mu odměna uznána není, případně mu může být vyplacena odměna za realizaci, pokud ji zajistí.

V případě, že společnost hledá řešení konkrétního problému, vyhlašuje speciální odměny za nalezení takového řešení. Jedná se v podstatě o variantu zlepšovacího návrhu, navrhovaného dle předem známého zadání. Odměny za vyřešení takových problémů bývají většinou dány fixní jednorázovou částkou a bývají vyšší než v případě klasických zlepšovacích návrhů.

Jednou ročně dále probíhá ve společnosti vyhodnocení nejlepších zlepšovatelů a nejlepších zlepšovacích návrhů. Jedná se například o kategorie „nejvíce uznaných zlepšovacích návrhů“, „největší finanční přínos“, „nejaktivnější realizátor“, „nejzajímavější nefinanční přínos“ a podobně. Úspěch v těchto kategoriích je spojen s veřejně projeveným uznáním za přínos společnosti a s věcnými dary ve formě reklamních předmětů společnosti – například triček a podobně.

Zlepšovatelé někdy dostanou prostor také ve firemním časopise, který zveřejní informace o nich samotných, jejich úspěšných návrzích nebo o množství podaných návrhů nejaktivnějšími zlepšovатели.

Práce se systémem

V systému se již za dobu od jeho zavedení nastrádalo značné množství návrhů, které byly z různých důvodů zamítnuty. Některé byly zamítnuty z důvodů, které od té doby pominuly (například příliš velká investiční náročnost, kterou si společnost nemohla dovolit; předpoklad stavebních úprav ve výrobní hale a podobně) a nyní, ve změněných podmínkách, mohou být tyto návrhy pro společnost přínosné. Společnost se proto snaží takové návrhy vyhledávat a znovu zpětně uvažovat o jejich potenciální realizaci.

V roce 2014 společnost na podporu zlepšovateľského hnutí vyhlásila speciální akci, při níž motivovala zaměstnance dvojnásobnou odměnou za přijetí zlepšovacého návrhu. Tato akce se setkala s velkým úspěchem a množství podaných návrhů daleko přesáhlo jak očekávání, tak i možnosti hodnotitelů. Přestože některé z návrhů byly spíše recesistické než vážné, je zřejmé, že tato akce výrazně navýšila produkci zlepšovacích návrhů ve společnosti. Není bohužel známo, zda vyšší odměna podnítila snahu zaměstnanců o hledání zlepšení nebo je pouze podpořila v sepsání nápadů, které měli již z dřívějšíka. Z hlediska užitku pro společnost v tom však není výrazný rozdíl. S ohledem na úspěch akce ji má společnost v plánu v budoucnu, ovšem po náležitě přípravě, zopakovat.

Výsledky systému

Systém zlepšování ve společnosti A přinesl od roku 2012 do roku 2014 společnosti téměř 500 zlepšovacích návrhů. Z tohoto množství se asi čtvrtina týkala zlepšení pracovního prostředí, asi čtvrtina úspory nákladů na materiál a energie, přibližně 20% aplikaci metody 5S na pracovišti a zbytek se dělil mezi zlepšení v oblasti produktivity práce, kvality a bezpečnosti práce. Celková úspora návrhů nacházejících úspory nákladů činila více než 2 miliony korun.

Zhodnocení systému

Popsaný systém společnosti A je dostatečně propracovaný pro splnění svého účelu, zároveň však velmi jednoduchý pro své uživatele. To podporuje rychlost reakcí na podané návrhy – jak z hlediska schvalování a realizace, tak z hlediska vyplacení odměny. Ačkoliv společnost vyhodnocuje nejlepší zlepšovatele i návrhy, je s tímto oceněním spojena spíše drobná odměna. S ohledem na velikost společnosti však může být o to silnější motivací růst prestiže vítěze takové soutěže.

Zajímavou zkušeností společnosti je speciální podpůrná akce se zdvojnásobením vyplácených odměn a jejím masivním dopadem, která svědčí o potenciálu takového způsobu podpory. Využití je však třeba důkladně zvážit i z hlediska nárůstu množství návrhů a kapacity k jejich vyhodnocení. Množství nevhodných a nepřijatých návrhů a náklady související s jejich vyhodnocováním jsou pak negativním dopadem takovýchto podpůrných akcí. Dalším rizikem může být to, že si zaměstnanci na podobné akce zvyknou a s podáním návrhů budou cíleně otálet v očekávání navýšení odměny v budoucnosti.

Výhodou je také velká otevřenost všem navrhovatelům a cílená recyklace zlepšovacích návrhů, které byly dříve zamítnuty z organizačních důvodů.

Společnost je se svým systémem obecně spokojena, ačkoliv uvažuje o navýšení odměn.

10.3.2 Popis Společnost B

Společnost B je velkou společností s několika tisíci zaměstnanci. Věnuje se výrobě elektroniky pro zákazníky z oblasti automotive.

Proces podání

Proces podání návrhu probíhá podobně jako ve společnosti A. Zaměstnanci, kteří mají přístup k počítači připojenému na intranet, zapisují svůj návrh přímo do elektronického systému. Zaměstnanci bez přístupu k intranetu svůj návrh popíší do formuláře v papírové podobě a je-li tento návrh schválen, je do systému přepsán předákem tohoto zaměstnance.

Návrh může být podán jako zlepšovací návrh s nevyčíslitelným přínosem, zlepšovací návrh s vyčíslitelným přínosem nebo takzvaný malý zlepšovací návrh. Mezi malé návrhy spadají drobnosti či existující nepřesnosti, na něž zaměstnanec upozorňuje, nebo které sám rovnou upravuje. Spadají mezi ně také drobné úpravy pracovního prostředí.

Mimo běžné zlepšovací návrhy je možnost vypracovat podrobný popis některého pracovního postupu (například výměny části zařízení) doplněný fotografiemi nebo vypracování a zavedení systému poka-joke na části výrobního procesu.

Podávat zlepšovací návrhy mohou i technicko-hospodářští pracovníci. Podávání malých zlepšovacích návrhů v určitém rozsahu je dokonce součástí popisu práce některých z nich. Například pracovníci průmyslového inženýrství mají povinnost ročně podat nejméně 4 takové návrhy. Cílové hodnoty množství podaných zlepšovacích návrhů jsou stanovovány i pro výrobní zaměstnance.

Proces schvalování

Hodnocením návrhu z hlediska jeho kvality, realizovatelnosti a nákladovosti se v první řadě zabývá nadřízený pracovníka, který návrh podal. Ten jej může předat k dalšímu posouzení kolegům, kterých se dotýká, nebo jejichž názor k rozhodnutí potřebuje. Stejně tak jej může předat jinému vedoucímu pracovníkovi, pokud se návrh týká jiné části výrobního procesu, než za kterou je zodpovědný. V takovém případě, nebo v případě komplexnějšího návrhu, může předat návrh k posouzení až výrobnímu řediteli. Při vyčíslení očekávaných úspor pak spolupracuje také oddělení controllingu. Proces schvalování návrhu, výpočtu úspory a případně odměny a poté realizace navrženého řešení bohužel často trvají velmi dlouho.

Odměny

Je-li uznán zlepšovací návrh, náleží zaměstnanci odměna. V případě malého zlepšovacího návrhu se jedná o odměnu v hodnotě 30 Kč, které jsou zaměstnancům vypláceny za všechny podané návrhy jedenkrát ročně. Jelikož lze jako drobný zlepšovací návrh podat mnohé maličkosti, mnozí zaměstnanci jich během roku podají velké množství, čímž se i takováto minimální odměna může změnit v zajímavou. Přesto je zřejmě hlavní motivací zaměstnanců pro podání drobného zlepšovacího návrhu zjednodušení nebo zlehčení vlastní práce či zpříjemnění pracovního procesu.

V případě zlepšovacího návrhu s nevyčíslitelnou úsporou získává navrhovatel odměnu 300 Kč a realizátor zlepšení odměnu 200 Kč. V případě, že jedna osoba je navrhovatelem i realizátorem, získá obě odměny v celkové hodnotě 500 Kč. Pokud je navržené opatření možné použít i pro více výrobních linek, stoupá odměna na dvojnásobek.

Za zlepšovací návrh s vyčíslitelnou úsporou je vyplácena odměna ve výši 3 % ušetřených nákladů (nejméně však 300 Kč, nejvíce pak 30 000 Kč) pro navrhovatele a 1 % (nejméně však 1 000 Kč, nejvíce pak 10 000 Kč) pro realizátora těchto opatření.

Za podrobný popis pracovního postupu s fotografiemi je vyplácena odměna 100 Kč. Za zavedení systému poka-joke náleží odměna 2 000 Kč.

Technicko-hospodářští pracovníci mohou za své návrhy odměnu obdržet také, ačkoli to není běžné. O jejím vyplacení rozhoduje jejich ředitel zejména v případě, že daný návrh není v přímé souvislosti s jejich pracovní náplní nebo je velmi nadstandardní.

Každý měsíc jsou dále vybírány nejlepší návrhy (současně ze všech typů – tedy z vyčíslitelných, nevyčíslitelných i drobných) a za ně je nabízena odměna 1 000 Kč na akci pracovního týmu. Zaměstnancům je tak do této výše proplaceno například společné pohoštění, občerstvení k týmovému táboráku a podobně. Výběr těchto návrhů provádí výrobní ředitelé společně s průmyslovými inženýry.

V rámci tohoto vyhodnocování jsou více podporovány skupinově či týmově podané zlepšovací návrhy. Vybrané nejlepší návrhy jsou poté umístěny také na některé firemní nástěnky.

Práce se systémem

Kromě nejlepších zlepšovacích návrhů v daném měsíci jsou na nástěnkách vyvěšeny také tabulky s žebříčkem aktivity jednotlivých výrobních týmů v podávání zlepšovacích návrhů. Tento žebříček je často předmětem zájmu zaměstnanců a způsobuje vzájemnou soutěživost mezi týmy, které se na žebříčku pohybují na podobné úrovni.

V minulosti se společnost pokoušela zaměstnancům nabízet i nefinanční odměny – například ve formě občerstvení během pracovní doby – avšak z reakcí zaměstnanců vyplynulo, že finanční odměna je pro ně výrazně zajímavější. Z toho důvodu jsou odměny nabízeny v této formě.

Výsledky

Systém zlepšování ve společnosti B je specifický prací s velmi drobnými zlepšovacími návrhy. Z toho důvodu za rok 2014 eviduje více než 19 000 zlepšovacích návrhů (ačkoli se tato hodnota zásadně liší dle výrobní linky / části procesu, na níž zaměstnanci pracují). Celková úspora ze zlepšovacích návrhů byla v roce 2014 ve společnosti B více než 30 000 000 Kč.

Zhodnocení systému

Velkou výhodou poměrně propracovaného systému společnosti B je podchycení i velmi drobných zlepšovacích návrhů, které by v jiných organizacích mohly ujít pozornosti. Kromě vyššího množství zlepšení to může vést i k včasné identifikaci téměř libovolných technických problémů na pracovišti. Otázkou je, zda tím zbytečně neroste do nadměrné výše úroveň nákladů na vyhodnocování návrhů a zejména, zda to neprodlužuje již tak dlouhou dobu vyhodnocení návrhů a jejich realizace. Další část inovačních nápadů může pomoci zachytit i to, že je umožněno podávat zlepšovací návrhy i TH pracovníkům, ačkoli s málo pravděpodobným uznáním odměny.

Za pozornost stojí také vyhodnocování a zveřejňování úspěšnosti, množství a kvality návrhů jednotlivých výrobních oddělení. Tato činnost zajišťuje zdravou rivalitu a soutěživost mezi odděleními a k produkci návrhů může přispívat.

Velmi zajímavým prvkem systému je zadaná povinnost množství podaných návrhů. Ačkoliv toto může vést k podpoře množství podaných návrhů, je diskutabilní, zda po splnění povinného množství naopak motivace pracovníků neklesá, případně zda to nevede k nutnosti vyhodnocování nadměrného množství

zbytečných návrhů a dále to nezvyšuje náročnost a dlouhé trvání jejich zpracování.

Společnost je obecně s nastaveným systémem spokojena a není známo, že by se v jeho rámci připravovaly zásadní změny.

10.3.3 Popis Společnost C

Společnost C je velkou společností s více než 300 zaměstnanci. Věnuje se vývoji a výrobě elektrotechniky.

System podporující příjem zlepšovacích návrhů od zaměstnanců má ve společnosti C dvě části – zlepšovací návrhy běžné (takzvané „rentabilní“) a drobné. System zlepšovacích návrhů funguje ve společnosti od roku 2007. System drobných zlepšovacích návrhů je zaváděn postupně na jednotlivých provozech. Toto zavádění započalo přibližně před 3 až 4 lety a dnes je system rozšířen již mezi všemi provozy ve společnosti.

Ve společnosti je jmenovaná role osoby koordinátora zlepšovacích návrhů.

Proces podání

Zaměstnanec může ve společnosti C podat dvě varianty zlepšovacího návrhu. Pokud jde o zlepšovací návrh běžný, podává tento návrh v písemné podobě na připraveném formuláři koordinátorovi zlepšovacích návrhů. Další možností je podat zlepšovací návrh přímému nadřízenému, který je do tří dnů předá opět koordinátorovi zlepšovacích návrhů. Mezi rentabilní zlepšovací návrhy řadí společnost návrhy, které směřují k zlepšení stavu procesu (ať už výrobního nebo nevýrobního), zvýšení kvality nebo snížení nákladů.

Drobné zlepšovací návrhy zahrnují například doplňky k pracovnímu prostoru a jeho drobné úpravy, upozornění na chyby či nedostatky v pracovních podkladech, ale také například nutné opravy a podobně. Zapisují na takzvaný „List nálezů“. Jedná se o strukturovaný list s rastroem umístěný v pracovním prostoru dělníků. Do kolonek vyplní navrhovatel jméno, datum a podpis a popíše svůj návrh. Vzhledem k tomu, že jako drobnější návrhy se většinou objevují poměrně jednoduché věci, je tato metoda podání drobného návrhu dostačující.

Podávat zlepšovací návrhy mohou i nevýrobní pracovníci – k tomu, zda navržený návrh spadá pod popis jejich práce, se přihlíží při vyhodnocování výše odměny.

Proces schvalování

Navržené rentabilní zlepšovací návrhy jsou schvalovány čtyřčlennou hodnotící komisí složenou z osob jmenovaných vedením podniku a odborovým svazem,

který v organizaci působí. Předsedou komise je koordinátor zlepšovacích návrhů. Komise se schází dle potřeby, obvykle jedenkrát měsíčně.

Koordinátor může oslovit další osoby ve společnosti s žádostí o spolupráci v roli posuzovatelů. Ti pomáhají posoudit návrh z odborného hlediska, z hlediska realizovatelnosti a zejména vyčíslují předpokládané náklady a úspory související se zavedením návrhu.

Pokud je zlepšovací návrh zamítnut, je o zdůvodnění tohoto zamítnutí písemně informován i podavatel návrhu. Takový návrh je po tři následující roky chráněn a dojde-li k realizaci původně navrženého opatření, je jeho navrhovateli odměna vyplacena.

Drobné zlepšovací návrhy na Listu nálezů jsou pravidelně sledovány mistry z oddělení. Pokud se mezi nimi vyskytnou jednoznačně přínosné a snadno realizovatelné návrhy, sami je okamžitě zrealizují. Nad ostatními drobnými návrhy probíhá každých 14 dní schůzka mistrů a vedoucích jednotlivých oddělení. Návrhy se zhodnotí z hlediska přínosnosti a realizovatelnosti. Jsou-li schváleny k realizaci, je připraven akční plán a uděleny zodpovědnosti za zrealizování těchto návrhů.

Odměny

Odměna za běžný zlepšovací návrh rozlišuje tzv. uznávací odměnu, odměnu za zlepšovací návrh s vypočitatelnou úsporou a odměnu za návrh, u kterého nelze úsporu vyčíslit. Všechny odměny se vyplácí pouze za realizované zlepšovací návrhy. Uznávací odměna je odměnou, kterou může komise uznat i za takové návrhy, které nevedou k přímým úsporám nebo přímým zlepšením. Jejich uznání však vyžaduje souhlas vedení podniku.

Plyne-li z návrhu vypočitatelná úspora, vypočítá se odměna na základě úspory, kterou návrh přináší. Základem pro výpočet odměny je polovina roční úspory po odečtení nákladů souvisejících se zavedením návrhu. Tato základní částka má stanoven limit ve výši 300 000 Kč a dále se násobí dvěma koeficienty. Prvním koeficientem je stupeň vývoje návrhu, jehož hodnota se pohybuje od 0,5 (pouze podněty, které je dále nutno rozpracovat) do 1 (návrh je zcela připraven k realizaci). Druhým koeficientem je podíl zlepšovacího návrhu na pracovních povinnostech autora. Hodnota tohoto koeficientu se pohybuje od 0 (zlepšovací návrh je plně součástí pracovních povinností autora) po 1 (návrh nemá nic společného s oborem, který je v pracovních kompetencích autora). Hodnotu koeficientů pro jednotlivé návrhy určuje hodnotící komise.

Pokud z návrhu plyne úspora, kterou není možné přesně vyčíslit, hodnotí je komise dle připravené tabulky. Pro sedm různých oblastí (oblast sociální péče; produktivity práce; kvality; údržby zařízení; organizace práce; úspory materiálu,

energie a času; bezpečnosti práce) určuje užitek daného návrhu a přiděluje mu 1 - 20 bodů. Na základě bodového ohodnocení se poté určí odměna za zlepšovací návrh v přepočtu hodnoty 1 bod = 1 000 Kč.

V oblasti drobných zlepšovacích návrhů ve společnosti neexistuje systémově nastavená finanční odměna za jejich podávání. Mistři mají k dispozici finance na prémie, které mohou udělovat svým podřízeným. Z těchto peněz tak mohou odměnit zaměstnance za podání kvalitních návrhů nebo za velkou aktivitu v oblasti zlepšování. Takové odměny jsou však zcela v kompetenci mistrů a záleží pouze na jejich subjektivním posouzení. O zavedení finanční odměny přímo vázané na podávání drobných zlepšovacích návrhů se ve společnosti uvažuje, zatím k němu však nedošlo.

Hlavní motivací pro navrhování nerentabilních zlepšení je tak prosté zlepšení stavu věci. Často jde o napravení existujícího problému, který zaměstnance obtěžuje, o zvýšení jejich pohodlí nebo o zjednodušení pracovních úkonů. Skrytou finanční odměnou může být zrychlení či zjednodušení pracovních úkonů, které vede k zvýšení produktivity zaměstnance a tedy i odměny závislé na jeho pracovním výkonu.

Ve společnosti neexistují, ať už v oblasti drobných či běžných zlepšovacích návrhů, žádná výroční vyhodnocení nejlepších nápadů ani jiné způsoby veřejné propagace jejich podávání. Stejně tak neexistuje žádná aktivita, která by veřejně ocenila nebo pochválila úspěšné zlepšovatele.

Práce se systémem

V rámci společnosti existuje větší množství výrobních oblastí (přibližně 30) a úspěšnost navrhování se mezi nimi výrazně liší. V průběhu historie zavádění bylo možné sledovat velké množství návrhů vždy po zavedení nové linky / nového stroje, případně při zavedení „Listu návrhů“ v nové výrobní oblasti. Po úvodním vyčerpání nápadů pak tato hodnota vždy významně poklesla.

Výsledky systému

Množství podaných běžných zlepšovacích návrhů za dobu fungování od roku 2007 dosáhlo hodnoty 34, od roku 2014 byl podán jediný takový návrh. Množství podaných drobných zlepšovacích návrhů za 3 – 4 roky fungování systému jejich podpory je odhadováno na 1 500 – 2 000.

Zhodnocení systému

Popsaný systém společnosti C je poměrně propracovaný. Podobně jako u společnosti B umožňuje zachytit i velmi drobné návrhy na zlepšení a zapojit do zlepšovací činnosti i jiné pracovníky než dělníky. Poměrně vysoká autonomie

mistrů při vyhodnocování a případné rychlé realizaci drobných zlepšení však značně zjednodušuje a zrychluje celý systém a snižuje jeho náročnost. Vzhledem k tomu, že společnost nenabízí za podání těchto návrhů žádnou přímou odměnu, je pravděpodobné, že hlavní motivací pro takto drobná zlepšení není přímý finanční prospěch.

Slabinou systému je minimální podpora podávání běžných zlepšovacích návrhů, což se projevuje nízkým množstvím takto podaných návrhů – zejména v posledních letech. Další slabinou může být také minimální práce s uznáním a oceněním zlepšovatelů. Poněkud odrazující může být také složitý výpočet odměny.

Společnost je s nastaveným systémem obecně spokojená, ačkoliv uvažují o zavedení odměny i za drobné zlepšovací návrhy.

10.3.4 Popis Společnost D

Společnost D je velkou společností s několika tisíci zaměstnanci. Věnuje se gumárenské výrobě v oblasti automotive.

Ve společnosti je určená role osoby koordinátora zlepšovacích návrhů a také desetičlenné komise pro rozhodování o zlepšovacích návrzích. S ohledem na velikost společnosti jsou úkolem koordinace zlepšovacích návrhů na svých pracovištích pověřeni i další zaměstnanci technického vedení výrobních provozů. Systém zlepšovacích návrhů je v této společnosti zaveden déle než 20 let a po celou dobu neprošel nijak zásadní změnou.

Proces podání

Zaměstnanec může ve společnosti D podat zlepšovací návrh podobným způsobem jako ve společnosti A nebo B. Pro jeho podání existuje připravený formulář s identifikačními údaji podávajícího zaměstnance a prostorem pro popis stávajícího stavu a navrhovaného řešení. Zaměstnanci jsou podporováni v tom, aby k popisu situace i řešení přidali nákres nebo fotografie.

Formuláře pro podání návrhu mají zaměstnanci k dispozici vytisknuté u svých mistrů, kteří jim případně zajistí vytisknutí návrhu vypsánoho v počítači. U mistrů je k dispozici i fotoaparát pro případné pořízení snímků současného stavu. Návrh je poté potřeba předat osobně v kanceláři koordinátora zlepšovacích návrhů nebo u svého nadřízeného, který evidenci zajistí. Návrh se následně zavede do registrace

Pokud to charakter práce dovolí, mohou zaměstnanci vypisovat zlepšovací návrhy přímo ve své pracovní době. Pokud ne, musí tak učinit před směnou, po ní nebo během přestávek.

Zaměstnanci mají možnost podat si zlepšovací návrh i na řešení, které již bylo ve společnosti z jejich podnětu dříve využito, pokud k podání přihlášky dojde do tří měsíců od jeho využití.

Technicko-hospodářští pracovníci si zlepšovací návrhy podávat nemohou, neboť neustálé hledání možností pro zlepšení je součástí popisu jejich práce.

Proces schvalování

Po podání zlepšovacího návrhu je tento postoupen vedoucímu příslušného provozu k subjektivnímu posouzení, zda se jedná o zlepšovací návrh drobný nebo běžný. V případě běžného zlepšovacího návrhu je tento poslán na odborné útvary, kde je posouzen z hlediska uskutečnitelnosti nápadu. Těchto posudků se získává více kvůli eliminaci jednostranného posouzení. Posudky jednotlivých osob jsou pak k dispozici v jednotném vláknu u popisu zlepšovacího návrhu a jsou dostupné z intranetové aplikace. Podavatel si tak může kdykoliv zkontrolovat aktuální stav svých návrhů a zdůvodnění, která vedla k jeho konečnému schválení nebo zamítnutí. Reakce hodnotitelů jsou dostupné i s jejich jmény a pracovními pozicemi.

Potenciální budoucí uživatel inovace (například vedoucí provozu) provede dále výpočet ekonomického efektu za první rok používání. Pokud výpočet není možný, provede se odborný odhad. Pro návrhy, které se věnují problematice bezpečnosti při práci, ochrany životního prostředí a podobně, jsou použity zvláštní postupy vyhodnocení ekonomického efektu. Budoucí uživatel se také musí zavázat nést z provozních prostředků náklady spojené s realizací a výplatou odměny navrhovateli.

Po získání posudků přezkoumá komise zlepšovacích návrhů výpočet přínosů a rozhodne, zda návrh přijme nebo nepřijme. Komise zlepšovacích návrhů se skládá z deseti členů - ředitelů jednotlivých podnikových divizí, které mají blízko k výrobnímu procesu a jichž se návrhy mohou týkat. K jejímu jednání mohou být přizváni další odborníci nebo samotný zlepšovatel k podrobnému vysvětlení navrhovaného řešení. Méně náročné případy mohou být schváleny předsedou komise na základě posudků v jednotlivých návrzích. Tato komise se schází podle potřeby – s ohledem na dobře fungující a povětšinou dostatečný systém posudků je to však spíše výjimečné.

Drobné zlepšovací návrhy jsou takové, kde efekt návrhu je očividný a bezesporný, ale drobný a současně není potřeba, aby o něm rozhodovaly další odborné útvary. Jde-li o takový návrh, zajistí vedoucí příslušného provozu posudek se specifikací efektu a návrhem jednorázové odměny.

Bez ohledu na to, zda se jedná o drobný nebo běžný zlepšovací návrh, je závěru označen za jednu z následujících kategorií: realizovatelný tak, jak je podán;

realizovatelný s doporučenými úpravami; nebo nerealizovatelný. Za nerealizovatelné návrhy jsou často označeny i nápady zabývající se existujícím problémem, ale s nedostatečně konkrétním návrhem opatření (například návrh řešení centralizace prázdných palet v pracovní hale: "Umístit ve výrobní hale zásobník na palety" bez návrhu velikosti a umístění takového zásobníku). takovém případě je možné daný návrh dopracovat a podat v konkrétnějším zpracování. V případě zamítnutí návrhu je toto zdůvodněno na základě vypracovaných posudků a se zdůvodněním předáno navrhovateli. V případě přijetí běžného zlepšovacího návrhu je se zlepšovatelem uzavřena smlouva o zlepšovacím návrhu.

Zodpovědnost za realizaci a využití schváleného zlepšení pak připadá uživateli zlepšovacího návrhu - většinou tedy vedoucímu příslušného provozu. Jeho úkolem je také prověřit možnost zavedení tohoto zlepšení i v dalších provozech a na dalších výrobních linkách.

Odměny

Koordinátor zlepšovacích návrhů rozdává zaměstnancům, kteří přinesou nový zlepšovací návrh, reklamní předměty společnosti. Kromě této drobnosti je systém odměn za přijaté zlepšovací návrhy ve společnosti D poměrně komplikovaný - zejména v závislosti na typu zlepšovacího návrhu. Společným jmenovatelem je, že výši odměny stanovuje koordinátor zlepšovacích návrhů podle platné směrnice a výslednou hodnotu poté může korigovat komise pro zlepšovací návrhy. Minimální vyplácená odměna je 100 Kč a maximální pak 300 000 Kč.

V případě, že je zlepšovací návrh (drobný nebo běžný) využit jednorázově a není možné ani odhadem stanovit jeho přínos, vyplácí se odměna ve výši maximálně 2 000 Kč. V případě, že je možné provést ekonomický rozbor úspory, ale tuto není možné v čase sledovat a vyhodnotit, vyplácí se odměna do výše maximálně 5 000 Kč.

V případě vyčíslitelného ekonomického přínosu, u něhož lze vysledovat jeho skutečnou výši, se vyplácí přijímací odměna ve výši 2 000 Kč. Poté jsou sledovány ekonomické přínosy pro společnost po následujících 12 měsících. Od takto určené výše ekonomických přínosů jsou odečteny náklady na zavedení zlepšovacího návrhu a ty tvoří základ pro výpočet celkové výše odměny. Na tu má vliv také korekční faktor. Ten dosahuje hodnoty 0,6 - 1,4 dle novosti a kvality nápadu, ohodnocené odbornými posuzovateli z oboru, kterého se návrh týká. Dále se hodnotí vzájemný vztah pracovních povinností navrhovatele a vytvořeného nápadu. Ten je hodnocen přímým nadřazeným pracovníka v úrovni 0 - 100 %. Podle zařazení pracovníka do platové třídy je následně určena výše procent (10 % pro nejvyšší, 20 % pro nejnižší třídu) premiové sazby. Těmito třemi faktory je základ odměny vynásoben a po odečtení přijímací odměny tvoří konečnou

vyplacenou částku. S ohledem na roční sledování skutečného přínosu tak zaměstnanec na vyplacení konečné odměny musí často čekat velmi dlouho.

Návrhy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se řídí vlastními pravidly, stejně jako návrhy z oblasti ochrany životního prostředí. Při návrhu týkajícím se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je hodnocena míra zlepšení pracovních podmínek a množství lidí, kterých se tato skutečnost dotkne. Odměna pak dosahuje 1 100 Kč až 10 800 Kč. Vedoucí oddělení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dále může tuto hodnotu vynásobit korekčním faktorem dle novosti a kvality nápadu - obdobně, jako v případě zlepšovacího návrhu s vyčíslitelným ekonomickým přínosem. Návrhy týkající se ochrany životního prostředí jsou hodnoceny na základě 4 faktorů - například zda pro danou oblast existují legislativní požadavky, jak často dojde k překročení jejich limitů a podobně. Tyto faktory jsou ohodnoceny na stupnici od 1 do 4. Výsledná odměna je rovna vzájemnému násobku všech těchto hodnocení se základní odměnou 500 korun. Ta může být dále zvýšena u zvláště účinných zlepšovacích návrhů.

K této odměně jsou zlepšovatelé navíc zapojeni do motivačního opatření. V rámci tohoto opatření probíhají ročně 3 menší slosování o finanční odměny, následované jedenkrát ročně losováním velkým. Do slosování jsou zapojeni všichni zlepšovatelé, jimž byl za příslušné období přijat zlepšovací návrh - ať už drobný, nebo běžný. Do slosování jsou zapojeni za každý návrh v přijatém období a v případě skupinového návrhu jsou do něj zařazeni všichni členové navrhujičího týmu. Každý účastník však za každé období může získat maximálně jednu cenu.

Při menších slosováních se rozdělují vždy 6 cen ve výši až 7 000 Kč, v ročním slosování se rozdělují 15 cen v hodnotě až 20 000 Kč. Tyto částku jsou navíc vítězům navýšeny o částku, kompenzující zdanění této výhry.

Dále je jedenkrát ročně vyhodnocována cena pro nejlepšího zlepšovatele. Jednotliví navrhovatelé získávají body za podané návrhy a tyto body jsou dále násobeny koeficientem, podle toho, zda šlo o běžný nebo drobný návrh, zda byl přijat, případně zda se jednalo o návrh odměněný na základě zjištěného efektu, jednorázově, nebo dle tabulek pro ohodnocení bezpečnosti při práci či ochranu životního prostředí. Nejlepší zlepšovatel získá odměnu ve výši 15 000 Kč opět navýšenou o kompenzaci zdanění.

Rozpočet na toto motivační opatření, včetně nákupu propagačních předmětů pro koordinátora zlepšovacích návrhů, činí několik set tisíc korun ročně.

Práce se systémem

S ohledem na dobu fungování systému ve společnosti je v ní tento široce provázán s celým množstvím dalších procesů. Množství podaných zlepšovacích návrhů je součástí kritérií hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovních

skupin. Jak již bylo uvedeno, kromě koordinátora zlepšovacích systémů ve společnosti jsou určeni koordinátoři zlepšování také na jednotlivých pracovištích. Systém a obecně zlepšování má ve společnosti obecně velkou podporu také u managementu společnosti.

Výsledky systému

Popsaný systém společnosti D podpoří zaměstnance každoročně v podání až 800 zlepšovacích návrhů, které celkově ušetří společnosti okolo 10 000 000 Kč. Tyto hodnoty se sice v jednotlivých letech značně liší, v průměru se však pohybují v této výši.

Zhodnocení systému

Popsaný systém společnosti je velmi propracovaný, zároveň však velmi složitý - jak pro řízení a hodnocení, tak pro zaměstnance a pro odhad odměny, která jim z návrhu poplyne. S touto složitostí se společnost dobře vyrovnává zapojením koordinátorů zlepšování na jednotlivých pracovištích a zaměstnancem - specialistou, jehož popisem práce je v podstatě pouze péče o zlepšovací návrhy. I přes tuto složitost neexistuje v systému postup, jak by mohl zlepšení navrhnout jiný pracovník než dělník – ten tedy musí využít jiných cest k prosazení inovací. Se složitostí systému se pojí často dlouhá doba schválení a realizace návrhu.

Silnou stránkou je však vysoká úroveň odměn za přijaté návrhy a zajímavý motivační systém, který podporuje jak v podávání výrazných zlepšení, tak v podávání velkého množství návrhů. Kromě přímé finanční odměny podporuje zapojení do zlepšování také začlenění množství podaných zlepšovacích návrhů do kritérií hodnocení pracovního výkonu pracovních skupin.

Společnost je se systémem spokojená a v blízké době neplánuje zásadní změny.

10.3.5 Zhodnocení popsaných systémů

Popsané systémy shodně vykazují podrobně a konkrétně popsání postup pro podání zlepšovacích návrhů i pro proces jeho vyhodnocení a případného schválení a vyplacení odměny. Součástí tohoto popisu je také stanovený formulář, využívaný pro podávání návrhů a osoba, případně skupina osob, zodpovědná za tento systém nebo jeho součásti, za jejich funkčnost a případné úpravy. To společně zajišťuje, že zaměstnanci znají postup, kterým mohou zlepšení navrhnout, vědí, jakým procesem takový návrh prochází a také, na koho se obrátit v případě nejistoty, dotazu nebo problému.

Mezi další silné stránky některých popsaných systémů patří definování finančních odměn za aktivitu ve zlepšování. Finanční odměny mohou být jedním z důvodů pro podávání zlepšovacích návrhů a jejich přesné definování ve

směrnících nebo vnitřních předpisech společnosti zajišťuje jejich spravedlivé a transparentní rozdělování. Přesto, vysoká zlepšovací aktivita v oblasti drobných zlepšovacích návrhů ve společnosti C, za niž nepřísluší žádná finanční odměna, dokazuje, že vyplácení finanční odměny není pro kvalitní systém nutností.

S finanční odměnou se pojí také různé speciální akce na podporu zlepšování, které jsou v mnoha společnostech s úspěchem využívány – ať už jde o dvojnásobnou finanční odměnu po určité období, vyhodnocování nejlepších hodnotitelů či zlepšovacích návrhů nebo loterie, do níž jsou zlepšovatelé zařazeni. Takovéto aktivity nejen zvyšují odměny pro zaměstnance, ale také z oblasti zlepšovacích návrhů dělají zajímavé téma pro zaměstnance společnosti a zvyšuje obecně povědomí o něm.

Tři ze společností také využívají systém pro sběr zlepšovacích návrhů od dělníků i pro získávání nápadů od technicko-hospodářských pracovníků. Nastavení přístupu těchto zaměstnanců k odměnám za ně je různé (dle míry shody návrhu s pracovní činností podavatele). Samotná existence systému, jasný proces podání návrhu i znalost osoby, na niž se lze v případě nejasností obracet, zjednodušují těmto zaměstnancům proces podání a mohou tak do zlepšování zapojit další zaměstnance.

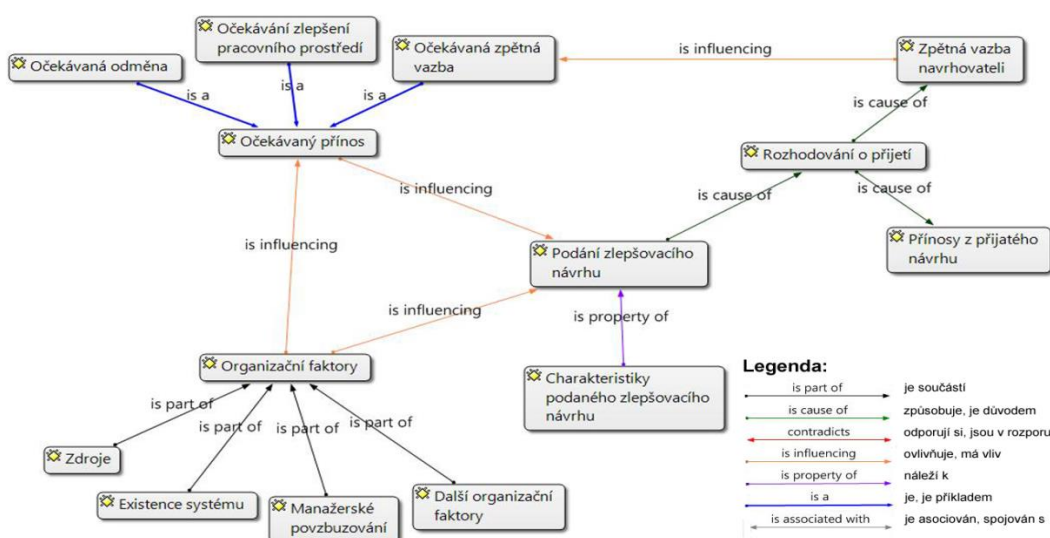
Mezi nejčastěji se vyskytujícími problémy je dlouhá doba čekání zaměstnanců na reakci k návrhu, jeho přijetí či zamítnutí a poté opět dlouhá doba trvání jeho zavedení do praxe. S tím se pojí i dlouhá doba čekání na odměnu vyplývající z přijatého návrhu. Tento problém se ukazuje jako výraznější při růstu velikosti společnosti a tedy složitosti procesu vyhodnocování návrhu a množství osob do něj zapojených. Vhodným nástrojem pro snížení negativních dopadů tohoto problému je intranetová aplikace využívaná ve společnosti D, v níž mohou podavatelé návrhu vidět přímo reakce jednotlivých hodnotitelů a stav svého návrhu. Neanonymní hodnocení by mohlo vést k obavě z reakcí dělníků na zamítnutí návrhů ve formě osobních útoků, společnost však zatím neregistruje takové útoky ani obavy z nich.

Systémy se obecně podrobně zaměřují na popis procesu podání, hodnocení, přijetí či zamítnutí návrhu a dále implementaci návrhu a náležitosti odměny navrhovateli. O něco menší pozornost je věnována oblasti podpůrných aktivit ve společnosti, jako jsou již dříve zmíněné navýšení odměn nebo motivační loterie. Podpora nadřazených v práci se zaměstnanci a s jejich podporou pro oblast zlepšování, případně přímo rozvoj v této oblasti je ve zkoumaných společnostech řešen méně až vůbec.

10.4 Model procesu podání zlepšovacího návrhu

Na základě výstupů z rozhovorů byl vytvořen model procesu podání zlepšovacího návrhu. Níže je uvedena zjednodušená verze tohoto modelu (viz

Obrázek 10.1 Zjednodušený model procesu podání zlepšovacího návrhu), celý model je uveden v příloze (Příloha 2 – Model procesu podání zlepšovacího návrhu). To, zda bude dělníkem podán zlepšovací návrh, je podle tohoto modelu ovlivněno zejména dvěma skupinami faktorů podrobněji popsány níže. Samotné podání je charakterizováno několika vlastnostmi, které však na samotné podání nemají zásadní vliv. Na základě podání zlepšovacího návrhu proběhne proces rozhodnutí o přijetí / schválení zlepšovacího návrhu, který dále vede k poskytnutí zpětné vazby pro zlepšovatele a v případě přijetí návrhu také přínosům pro společnost i navrhovatele. Zpětná vazba poskytnutá navrhovateli poté ovlivňuje očekávanou zpětnou vazbu a s ní i očekávaný přínos dalších návrhů v budoucnosti.



Obrázek 10.1 Zjednodušený model procesu podání zlepšovacího návrhu (vlastní zpracování)

Níže jsou popsány dvě skupiny faktorů ovlivňující podání zlepšovacího návrhu s podrobnějším popisem jednotlivých činitelů spadajících do těchto skupin. Jedná se o organizační faktory a o očekávaný přínos. Ačkoliv byl výzkum zaměřen na faktory organizační, z jeho výsledků velmi výrazně vystupovaly i charakteristiky související s vnitřní motivací a s obecně očekávaným přínosem plynoucím pro zlepšovatele. Na základě toho byl do modelu zařazen i tento faktor.

10.4.1 Organizační faktory

Jednotlivé organizační faktory byly mezi respondenty velmi často zmiňovány jako faktory zásadní – ať už mezi podporujícími nebo naopak odrazujícími od podávání zlepšovacích návrhů.

Pod skupinou organizačních faktorů jsou ve zjednodušeném modelu uvedeny následující faktory, které budou v této kapitole podrobněji popsány dle úplného modelu (viz Příloha 2 – Model procesu podání zlepšovacího návrhu):

- existence popsaného systému,
- manažerské povzbuzování,
- zdroje,
- další organizační faktory.

Jak již bylo uvedeno výše, lze se na základě výsledků dotazníkové šetření a polostrukturovaných rozhovorů domnívat, že **existence popsaného systému** pro podání zlepšovacího návrhu a postupu, jakým se s ním ve společnosti dále nakládá (včetně potenciálních odměn a podobně) je důležitým faktorem pro získávání inovačních návrhů od zaměstnanců, avšak úroveň tohoto systému a jeho konkrétní nastavení již má pouze málo významný vliv.

Důležitost faktoru **zdroje** a jeho dílčích složek byla velmi často zmiňována v rámci rozhovorů, zejména mezi nadřízenými pracovníky. Tento fakt je zajímavý v kontrastu s tím, že v rámci dotazníkového šetření se nepodařilo prokázat jeho významný vliv na produkci zlepšovacích návrhů. Hlavní dílčí složky jmenované v rámci rozhovorů byly:

- technické a materiální zdroje,
- možnost konzultovat,
- čas k sepsání zlepšovacího návrhu.

Pod technické a materiální zdroje spadá zejména přístup k intranetu, PC, fotoaparátu a formuláři potřebnými k sepsání návrhů. Tento faktor je také spojován s faktorem manažerského povzbuzování, neboť přístup k těmto zdrojům je často výrazně ovlivnitelná nadřízenými.

Dílčí faktor možnost konzultovat je ovlivněn opět rolí nadřízených, ale také kolegů a pracovníků ostatních oddělení. Slabá komunikace zejména s ostatními odděleními může vést k nedorozuměním a konfliktům, z nichž často pramení nepochopení podaných návrhů a jejich zbytečné zamítnutí.

Zdroj času k sepsání zlepšovacího návrhu, (ale i ke konzultacím s jinými zaměstnanci), může být ovlivňován pracovní zátěží dělníka, ačkoli tento vliv není výrazný.

Faktor **manažerské povzbuzování** byl prokázán jako statisticky nejvíce významný z faktorů testovaných v rámci dotazníkového šetření a současně byl zmiňován jako druhý nejdůležitější faktor při polostrukturovaných rozhovorech. Pod tento faktor spadají například následující dílčí složky:

- zmiňování tématu nadřízeným,
- vyčlenění času k zlepšování,
- definování oblasti k zlepšování,
- přímé doporučení zlepšováků.

Zmiňování tématu nadřizenými může mít podobu shrnování podaných návrhů a informování pracovníků o vývoji navržených zlepšení, nebo prostého zmiňování důležitosti zlepšování. Přílišný důraz v této činnosti však může vést až k podávání zbytečných návrhů, které navyšují náklady na vyhodnocování podaných návrhů.

S faktorem manažerského povzbuzování je asociován také vliv nadřizených na možnost dělníků konzultovat zlepšovací návrhy. Kromě možnosti přímých konzultací s mistry ovlivňují možnost konzultací také ochotou získat a předat kontakt na odborníky v dané oblasti nebo kolegy z jiných oddělení. Postoje nadřizených, styl jejich komunikace a také jejich vzdělání v oblasti zlepšování jsou důležité charakteristiky rozhodující o podpoře, kterou mohou mistři svým podřízeným poskytnout. Dále je s faktorem manažerského povzbuzování asociován přístup zaměstnanců k technickému a materiálnímu zázemí potřebnému k podání zlepšovacího návrhu. Často totiž mají dělníci k podobnému vybavení přístup pouze skrze své nadřizené. Poslední faktor, s kterým je manažerské povzbuzování asociováno, je povinnost radit se o podávaném zlepšovacím návrhu s mistry, který je v protikladu vůči faktoru autonomie.

Mezi **další organizační faktory** patří zejména:

- realizace změn v organizaci (rotace práce, noví zaměstnanci, nové investice, stroje, linky),
- povinnost podávat zlepšovací návrhy,
- podávání zlepšovacích návrhů jako součást hodnocení pracovního výkonu,
- zdroje informací,
- pořádání podpůrných akcí,
- administrativní proces.

Dílčí složky faktoru **realizace změn** ovlivňují produkci zlepšovacích návrhů dvěma různými způsoby. Rotace práce a příchod nových zaměstnanců způsobují nalezení nových zlepšení díky poskytnutí novému úhlu pohledu na stejný problém. Zavedení nové linky nebo nového stroje naopak přináší zcela nový problém k řešení. Výhodou rotace práce je dále rozšíření kontaktů podpora možností pro konzultace se zaměstnanci ostatních oddělení.

Povinnost podávat zlepšovací návrhy je faktorem odporujícím si s faktorem autonomie a podobně jako přílišný důraz kladený na zlepšování mistry může vést k podávání zbytečných návrhů. Autonomie je však považována za spíše méně důležitý faktor a statistickou významnost jeho vlivu neprokázalo ani dotazníkové šetření. Povinnost podávat zlepšovací návrhy je také spojována se **začleněním podaných návrhů do hodnocení pracovního výkonu** jednotlivců i skupin. Z hlediska tohoto hodnocení pracovního výkonu jsou nadřizenými pracovníky zmiňovány výhody samoauditů a nastavování cílů přímo zaměstnanci.

Mezi možné komunikační nástroje působící jako **zdroj informací** spadají nástěnky, firemní časopis, prezentace nebo informační emaily – výhodou využívání informačních emailů pro komunikaci s dělníky je to, že nejsou tak zahlceni pracovními emaily.

Dalším faktorem spadajícím pod organizační povzbuzování je **pořádání podpůrných akcí** – jako například pořádání motivačních zlepšovatelských loterií, zlepšovatelských soutěží a vyhlašování nejlepších zlepšovatelů, případně dočasné zvýšení odměn.

Administrativní proces je součástí celého rozhodovacího procesu o přijetí návrhu a také součástí zpracování jeho přijetí či odmítnutí. Jeho nastavení a celková složitost ovlivňuje ochotu pracovníků se do tohoto procesu zapojit a podstoupit jej.

10.4.2 Očekávaný přínos

Faktor „očekávaný přínos“ výrazně souvisí s vnitřní motivací a jedná se tedy v podstatě o osobnostní charakteristiku zlepšovatelů. Ačkoli byl výzkum zaměřen na organizační faktory, z jeho výsledků výrazně vystupovala důležitá úloha vnitřní motivace zaměstnanců, přestože se na její zkoumání výzkum nesoustředil. Lze tedy usuzovat na její značnou důležitost. Na základě tohoto zjištění byla kategorie očekávaného přínosu do modelu zařazena.

Faktor očekávaný přínos ovlivňuje proces podání zlepšovacího návrhu a současně je ovlivňován výše popsaným faktorem organizačního povzbuzování. Nastavení procesu podání, schvalování, odměňování a realizace zlepšovacích návrhů, včetně nastavení komunikace se zlepšovatelem, ovlivňuje přínos, který od své aktivity daný zlepšovatel očekává, a tedy jeho ochotu zlepšovací návrh podat.

Pod skupinu faktorů očekávaný přínos spadají následující faktory:

- očekávaná odměna,
- očekávané zlepšení pracovního prostředí,
- očekávaná zpětná vazba.

Faktor **očekávaná odměna** zahrnuje jak příslib finanční odměny, tak očekávání odměny nehmotné. Příslib finanční odměny byl zmiňován všemi skupinami respondentů jako hlavní důvod podávání zlepšovacích návrhů. Přesto, zkušenosti společnosti C ukazují, že i bez existence příslibu finančních odměn lze očekávat od dělníků zlepšovatelskou aktivitu.

Mezi očekávané finanční odměny mohou spadat i odměny za potenciální podpůrné akce, jako je vyhlašování nejlepších zlepšení, nejaktivnějších

zlepšovatelů, motivační loterie a podobně, mezi nehmotnými odměnami pak jde zejména o pochvalu, uznání a prestiž.

Dílejší složky faktoru **očekávané zlepšení pracovního prostředí** jsou například:

- očekávané usnadnění práce, snížení námahy;
- očekávané zvýšení bezpečí;
- očekávané zvýšení komfortu;
- očekávání realizace navrženého zlepšení;
- očekávaná doba realizace.

Tyto složky jsou, společně s přesvědčením o smyslu zlepšování (které je asociováno s očekávaným přínosem) shodné s dílčími složkami faktoru „povzbuzující činnost“, testovaného v rámci dotazníkového šetření. Vliv tohoto faktoru byl v rámci šetření potvrzen.

Ovlivňující vliv faktoru očekávané doby realizace byl často zmiňován zejména respondenty přímo z řad dělníků. Nadměrně dlouhé rozhodování o přijetí návrhu nebo dlouhá doba jeho realizace může zaměstnance vést k domněnce, že podávat zlepšovací návrh s vidinou zlepšení například za rok je v podstatě zbytečné.

Faktor **očekávaná zpětná vazba** je určen třemi charakteristikami – rychlostí, kvalitou a množstvím zpětné vazby poskytované k podání zlepšovacího návrhu. Důležitost těchto charakteristik nabírá na významu v případě zamítnutí zlepšovacího návrhu, kdy kvalita argumentace a vysvětlení zamítnutí návrhu má skrze budoucí očekávání vliv na další aktivitu zlepšovatele. Nesmyslné zamítnutí návrhu je pro zaměstnance demotivační a od podávání dalších návrhů odrazuje. Kvalitu, množství i rychlost poskytované zpětné vazby pak může vylepšit například intranetová aplikace popsána v případové studii společnosti D.

10.4.3 Charakteristiky podaného zlepšovacího návrhu

Mezi charakteristiky podaného zlepšovacího návrhu patří kvalita návrhu, způsob podání zlepšovacího návrhu a doba psaní návrhu. Způsob podání návrhu může proběhnout buď oficiální cestou zlepšovacího návrhu, nebo prostým popisem nápadu nadřízenému. Z hlediska některých zaměstnanců je tento způsob natolik jednodušší, že jej volí raději, než oficiální cestu, ačkoli se jí připravují o potenciální zisk odměny. K sepsání návrhu dochází buď během pracovní doby, pokud to pracovní náplň a zatížení umožňuje, během přestávek nebo výměny směn, nebo doma.

10.5 Podpora dělnických inovačních návrhů ve výrobních společnostech

V této kapitole jsou uvedena doporučení uplatnitelná přímo ve výrobních společnostech. Tato doporučení vycházejí z dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů popsaných v předchozích kapitolách, případových studií o čtyřech společnostech a jejich zkušenostech s podporou inovací i ze sestaveného modelu procesu podání zlepšovacího návrhu. Dodržení těchto doporučení by mělo společnosti pomoci nastavit vhodné podmínky pro co možná nejvyšší využití inovačního potenciálu mezi jejími dělníky. Dle těchto doporučení je sestaven také checklist (viz Příloha 3 - Checklist organizačních faktorů podporujících produkci procesně-inovačních návrhů mezi dělníky), který může společností pomoci při nastavování vhodného systému podporujícího produkci procesně-inovačních návrhů mezi dělníky.

S ohledem na zúžení výzkumu na společnosti pohybující se v oblasti automotive je možné, že tato doporučení budou mít v jiných oblastech ekonomiky omezenou uplatnitelnost, případně jejich dopady nebudou tolik přínosné, jako ve zkoumaných společnostech. S ohledem na výrobní zaměření zapojených společností (plastikářský a gumařský průmysl, elektrotechnický průmysl, kovovýroba) se však lze domnívat, že získané poznatky budou přenositelné do velkých výrobních společností i z jiných průmyslových oblastí.

Zřejmě nejdůležitějším doporučením je zajistit **nastavení a popsání systému**, popisujícího problematiku podávání, schvalování a vyhodnocování zlepšovacích návrhů včetně případných odměn, které za jejich podávání náleží. Součástí takového systému by měl být popis způsobu jak podat zlepšovací návrh (případná existence formuláře, zda se návrh podává v papírové nebo elektronické podobě, komu jej mohou zaměstnanci předat a podobně); jakým způsobem a kdo se k němu vyjadřuje a rozhoduje o jeho schválení či odmítnutí, případně o odměně; jakým způsobem; kdo zodpovídá za realizaci schválených návrhů. Vhodné je, pokud ve společnosti existuje osoba (či více osob), které mají zlepšování na starost a věnují se administrativě či koordinaci činnostem, které se jej týkají, napříč celou společností. Za výhodné lze považovat také možnost podat zlepšovací návrh i zaměstnanci TH, například s nižší odměnou – umožňuje to získat zajímavé inovační návrhy, které by jinak mohly zůstat opomenuty.

Vedoucí pracovníci dělníků, zejména mistři a vedoucí provozů, jsou s dělníky v nejbližším kontaktu. Předávání informací o nastaveném systému a o podpůrných akcích, osobní motivace i podpora a pomoc zlepšovatelům jsou tedy silně závislé na přístupu, schopnostech a dovednostech jejich přímých nadřízených. **Podpora vedoucích pracovníků** může mít formu například vzdělávání v oblasti motivace a podpůrného stylu vedení, vzdělávání v oblasti zlepšování, poskytování podrobných informací o systému podpory

zlepšovacích návrhů v organizaci a o případných chystaných podpůrných akcích nebo poskytnutí metodických materiálů. Všechny tyto formy podpory mohou zvýšit efektivitu vedoucích pracovníků v povzbuzování podřízených k zlepšování. Přístup vedoucích pracovníků má dále vliv i na využití některých dalších doporučení, jako je například zajištění zdrojů.

Zahrnutí zlepšování do hodnocení pracovního výkonu může mít negativní vliv na pocit autonomie, nicméně tento faktor nebyl prokázán jako statisticky významný v rámci dotazníkového šetření, ani nebyl zmiňován jako důležitý při polostrukturovaných rozhovorech. Naopak pravidelné vyhodnocování dosaženého zlepšovacího výkonu pracovních skupin, zejména systémem samoauditů, včetně samostatného nastavování cílů, přináší nárůst motivace a ztotožnění se zvolenými cíli.

Jako velmi motivující a efektivní bylo mezi respondenty často zmiňováno **pořádání podpůrných akcí** ve formě vyhlašování nejlepších zlepšení či nejaktivnějších zlepšovatelů, motivační zlepšovatelství loterie nebo krátkodobé navýšení vyplácené odměny za navržené inovace. Takovéto akce ani nemusí být nutně spojeny s finančními odměnami, ale například s drobným věcným darem a veřejným oceněním (například na nástěnkách, ve firemním časopise). Kromě motivačního účinku také podobné akce zvyšují obecné povědomí o zlepšování a pomáhají inovacím, aby se staly tématem, o kterém se ve společnosti zaměstnanci baví.

Co největší **zjednodušení podání návrhu** je důležité, aby zlepšovatelé mohli svůj inovační nápad co nejsnadněji převést v zlepšovací návrh a společnost v inovaci. Zbytečně složité podání, ať už z hlediska přístupu ke zdrojům potřebným k podání nebo z hlediska administrativy, zaměstnance odrazuje. Z toho důvodu je třeba zajistit snadno dostupné materiální a technické vybavení (například fotoaparát, formulář k sepsání návrhu, přístup na intranet), možnost konzultovat inovační nápad s kolegy, nadřízenými a odborníky z jiných oddělení a pokud možno minimalizovat administrativní úkony nutné s podáním a schválením návrhů, případně vyplacením odměny.

Ačkoli nabídnutí finanční odměny bylo velmi často zmiňováno jako důležitý motivační faktor, ve společnosti C, kde není nabídnuta žádná finanční odměna za drobný zlepšovací návrh, je přesto velké množství těchto návrhů podáváno. Finanční odměna tedy zřejmě nemusí být nutnou součástí fungujícího systému na podporu zlepšování, ačkoli jistě může být jeho součástí. Bez ohledu na existenci finanční odměny je však nutné **zajištění přínosu pro zlepšovatele**. Ten může být ve formě již zmíněné finanční či hmotné odměny, nehmotné odměny například ve formě uznání a pochvaly, nebo ve formě zlepšení pracovních podmínek a zvýšení bezpečnosti práce. Důležitou součástí zajištění přínosu je také včasné rozhodnutí o realizaci navrženého opatření (optimálně do 2 – 4 týdnů od podání

návrhu) a poskytnutí adekvátní zpětné vazby zlepšovatelům, nejlépe jeho přímým nadřízeným. Zejména v případě zamítnutí návrhu je potřeba postupovat taktně a zamítnutí by mělo být dobře a podrobně vysvětleno. V případě schválení by mělo dojít co nejdříve k realizaci - nadměrné prodlení snižuje motivaci k podávání dalších návrhů.

V neposlední řadě je pro inovační prostředí přínosná obecná **podpora změn v organizaci**. Například rotace práce nebo příchod nových zaměstnanců často pomáhají nalézt rezervy a procesní zlepšení. Zavádění změn jen z důvodu podpory inovací by se možná ukázalo kontraproduktivní, jsou-li však na místech, kde přinášejí i jinou hodnotu, spíše podporovány než zamítány, inovačnímu potenciálu zaměstnanců to prospívá.

11 PŘÍNOSY PRÁCE

Díličí poznatky získané při zpracování dizertační práce byly průběžně publikovány v odborném tisku a na odborných konferencích (viz Publikční aktivity autora) a byly využity při řešení projektu IGA/FaME/2013/019 - Systém na podporu kreativity a inovačního potenciálu u zaměstnanců.

11.1 Přínosy práce pro vědu

Práce se zabývala oblastí inovací, které je z teoretického hlediska věnována velká pozornost, a je proto i podrobně zpracována. Zaměření prací z této oblasti na produkci inovačních návrhů dělníky však zcela chybí a dizertační práce proto přináší pro vědeckou teorii několik podstatných přínosů:

- zmapování poznatků z oblasti inovací ve vazbě na problematiku podpory produkce inovačních návrhů dělníky;
- zaplnění nedostatku teoretických poznatků z dané oblasti, zejména z hlediska významu faktorů ovlivňujících produkci inovačních návrhů dělníky;
- sestavení podrobného modelu popisujícího proces podání zlepšovacího návrhu dělníky.

11.2 Přínosy práce pro praxi

S ohledem na nedostatek teoretických poznatků zabývajících se oblastí výzkumu mohou být pro praxi přínosné i výše uvedené přínosy pro vědu a teorii. Získané informace a zmapování teoretických poznatků se zaměřením na zkoumanou problematiku mohou být využity jako teoretický podklad pro nastavení systémů podporujících produkci inovačních návrhů ve výrobních společnostech.

Hlavními přínosy pro praxi však jsou následující dva:

- zpracování popisu systémů podporujících produkci inovačních návrhů dělníky využívaných ve velkých výrobních společnostech včetně popisu zkušeností s danými systémy a jejich zhodnocením,
- navržení doporučení k vhodnému nastavení takového systému.

Popisy systémů využívaných v jiných organizacích mohou společně pomoci inspirovat se již vyzkoušenými metodami a na základě zkušeností z jiných společností nastavit vlastní systém co nejvhodněji. K tomu poslouží i doporučení pro vhodné nastavení systému, navržená dle výsledků výzkumu. S jejich pomocí mohou společnosti nejen nastavit efektivnější systém, ale také se vyvarovat

některých základních problémů, kterými systémy mohou trpět a které zaměstnanci od podávání zlepšovacích návrhů odrazují.

Dílčím přínosem práce pak je i předání zpětné vazby na systém nastavený ve společnosti na základě poznatků získaných výzkumem a na základě rozhovorů se zaměstnanci dané společnosti.

Jistým limitem přínosu práce pro praxi je omezení výzkumu pouze na společnosti pohybující se v oblasti automotive. Z toho důvodu je možné, že zjištěné poznatky budou jen omezeně uplatnitelné v jiných oblastech ekonomiky a tato problematika představuje oblast, kterou do budoucna bude třeba podrobit dalšímu výzkumu.

12 ZÁVĚR

Inovace jsou pro společnosti z vyspělých zemí na současných trzích jednou z hlavních konkurenčních výhod. Schopnost plně využít inovační potenciál všech svých zaměstnanců může mít na úspěch organizace zcela zásadní vliv. Ve výrobních společnostech by tak bylo chybou opomíjet potenciál dělníků, zejména z hlediska produkce procesně-inovačních návrhů.

Hlavním cíle dizertační práce bylo navrhnout na základě výsledků výzkumu doporučení, vedoucí k vhodnému nastavení systému podporujícího produkci procesně-inovačních návrhů u dělníků ve výrobních společnostech. Naplnění tohoto cíle má pomoci organizacím s nastavením vhodného systému, který by podpořil rozvoj a co nejlepší využití inovačního potenciálu dělníků. Pro naplnění tohoto cíle byla zpracována analýza odborných informačních zdrojů týkajících se oblasti kreativity, inovací, organizační kultury a řízení lidských zdrojů a výsledky této analýzy byly zpracovány ve formě literární rešerše. Na základě této analýzy byla definována teoretická východiska pro výzkumnou část práce, stanoveny výzkumné hypotézy a zvolena metodika výzkumu. Pro sběr dat byly použity následující metody:

- analýza odborných textových dokumentů,
- dotazníkové šetření,
- polostrukturované rozhovory,
- konzultace s odborníkem.

Stanovené hypotézy byly ověřeny a na základě výsledků výzkumu byly zpracovány případové studie systémů podporujících produkci procesně-inovačních návrhů dělníky u velkých výrobních společnostech, sestaven model procesu podání inovačního návrhu a byla navržena doporučení pro nastavení vhodného systému podporujícího produkci procesně-inovačních návrhů mezi dělníky. V závěru byly zhodnoceny přínosy dizertační práce.

K hlavním závěrům práce patří sestavení modelu procesu podání inovačního návrhu, který je v rámci dizertační práce představen. Z něj vyplývá, že hlavními faktory ovlivňujícími vlastní podání zlepšovacích návrhů dělníky jsou faktory organizačního povzbuzování, mezi něž patří zejména manažerská podpora, existence popsaného systému a zajištění zdrojů, a dále očekávaný přínos, tvořený zejména očekávanou odměnou, očekávaným zlepšením pracovního prostředí a očekávanou zpětnou vazbou. Očekávaný přínos je však sám ovlivňován faktory organizačního povzbuzování.

Dalším důležitým závěrem práce jsou navržená doporučení pro nastavení vhodného systému podporujícího produkci procesně-inovačních návrhů mezi dělníky. Hlavní doporučení spočívají v následujících krocích:

- nastavení a popsání systému,
- podpora vedoucích pracovníků,
- zahrnutí zlepšování do hodnocení pracovního výkonu,
- pořádání podpůrných akcí,
- zjednodušení podání návrhu,
- zajištění přínosu pro zlepšovatele,
- podpora změn v organizaci.

Dizertační práce zabývá aktuální a pro praxi přínosnou tematikou podpory produkce inovací ve společnostech. Zaměřením na specifickou skupinu dělníků, které zatím v odborné literatuře nebyla věnována téměř žádná pozornost, přináší v i jinak značně probádané oblasti nové poznatky s možným výrazným využitím v praxi výrobních organizací.

13 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, J. E. 2004. *Efektivní inovace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 233 s. ISBN 80-86851-04-4.

ALLEN, M. R., G. K. ADOMDZA a M. H. MEYER. 2015. Managing for innovation: Managerial control and employee level outcomes. *Journal of Business Research*, vol. 68, no., 2 pp., 371-379. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.06.021. ISSN 01482963. Dostupné také z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296314002185>

ALVESSON, M. a S. SVENINGSSON. 2008. *Changing organizational culture cultural change work in progress*. 1. publ. London: Routledge. ISBN 978-020-3935-965.

AMABILE, T. M. 1983. The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 45, pp. 357–376.

AMABILE, T., et al. 1996a. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 1154–84.

AMABILE, T. M. 1996b. *Creativity in context*. Boulder: Westview Press, 317 p. ISBN 0813330343.

AMABILE, T. M. 1997. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do. *California Management Review*, vol. 40 no. 1, pp. 39-58.

AMABILE, T. M. and S. J. KRAMER. 2010. What Really Motivates Workers: Understanding the power of progress. *Harvard Business Review*, pp. 43-44.

AMABILE, T. M. and S. J. KRAMER. 2011. *The progress principle: using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston: Harvard Business Review Press, 260 p. ISBN 978-1-4221-9857-5.

ARIELY, D., et al. 2005. Large Stakes and Big Mistakes. *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper*, vol. 11, no. 5., pp. 1-27. Dostupné také z: <https://www.bostonfed.org/economic/wp/wp2005/wp0511.pdf>

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BAER J. and J. C. KAUFMAN. 2008. Gender differences in creativity. *Journal of Creative Behavior*, vol. 42, no. 2, pp. 75-105.

BANERJEE, P. 2013. Sustainable human capital: product innovation and employee partnerships in technology firms. *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 20, no. 2, pp. 216-234. DOI: 10.1108/13527601311313481. ISSN 1352-7606. Dostupné také z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13527601311313481>.

BANERJEE, P. and C. CHIU. 2008. Professional biculturalism enculturation training: a new perspective on managing the R&D and marketing interface. *Current Topics in Management*, vol. 13, pp. 145-160.

BATT, R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 3, pp. 587–597.

BISSOLA, R. a B. IMPERATORI. 2011. Organizing Individual and Collective Creativity: Flying in the Face of Creativity Clichés. *Creativity and Innovation Management* [online], vol. 20, no. 2, pp. 77-89. [cit. 2015-07-27]. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2011.00597.x. ISSN 09631690. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8691.2011.00597.x>.

BISSOLA, R., B. IMPERATORI a R. T. COLONEL. 2014. Enhancing the Creative Performance of New Product Teams: An Organizational Configurational Approach. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, no. 2, pp. 375-391. DOI: 10.1111/jpim.12101. ISSN 07376782. Dostupné také z: <http://doi.wiley.com/10.1111/jpim.12101>.

BUDÍKOVÁ, M., M. KRÁLOVÁ a B. MAROŠ. 2010. *Průvodce základními statistickými metodami*. 1. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-3243-5.

BUZAN, T. 2007. *Mentální mapování*. Vyd. 1. Praha: Portál, 165 s. ISBN 978-80-7367-200-3.

ÇOKPEKIN, Ö. a M. P. KNUDSEN. 2012. Does Organizing for Creativity Really Lead to Innovation? *Creativity and Innovation Management* [online], vol. 21, no. 3, pp. 304-314 [cit. 2015-07-27]. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2012.00649.x. ISSN 09631690. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8691.2012.00649.x>.

COLLINS, C. J. and K. G. SMITH. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 3, pp. 544–560.

CONGER, J. A., and R. N. KANUNGO. 1998. *Charismatic leadership in organizations*. Sage. ISBN 0-7619-1633-4.

COVEY, S. R. 2009. *Vedení založené na principech*. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 301 s. ISBN 978-80-7261-202-4.

CROPLEY, A. J. 1999. Definitions of Creativity. RUNCO, M. A. (ed.) and S. R. PRITZKER (ed.). *Encyclopedia of Creativity: vol. 1, A-H*. San Diego: San Diego Academic Press, s. 511-524. ISBN 0-12-227076-2.

CSIKSZENTMIHALYI, M. 2008. Implications of a systems perspective for the study of creativity. STERNBERG, R. J. (ed.). *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 315-335. ISBN 978-0-521-57604-8.

ČESKO. 1990. Zákon č. 527 ze dne 27. listopadu 1990 o vynálezech a zlepšovacích návrzích [online]. [cit. 2015-07-27]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=38896&nr=527~2F1990&rpp=100#local-content>.

DACEY, J. S. and K. LENNON. 2000. *Kreativita: [souhra biologických, psychologických a sociálních faktorů]*. Vyd. 1. čes. Praha: Grada, 250 s. Psyché (Grada). ISBN 80-716-9903-9.

DAMANPOUR, F. a S. GOPALAKRISHNAN. 2001. The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, vol. 38, no. 1, pp. 45-65. DOI: 10.1111/1467-6486.00227. ISSN 0022-2380. Dostupné také z: <http://doi.wiley.com/10.1111/1467-6486.00227>.

DE JONG, J. and D. DEN HARTOG. 2009. Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, vol 19, no. 1, pp. 23-36.

DRUCKER, P. F. 1993. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 266 s. ISBN 80-85603-29-2.

DRUCKER, P. F. 1994. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1994, ISBN 8085603675.

DRUCKER, P. F. 1998. *Řízení v době velkých změn*. 1. vyd. Praha: Management Press, 285 s. ISBN 8085943786.

DVOŘÁK, J. 2006. *Management inovací*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 246 s. ISBN 80-86847-18-7.

EKVALL, G. 1996. Organisational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, no. 5, pp. 105–123.

ERIKSSON, T., Z. QIN and W. WANG. 2014. Firm-level innovation activity, employee turnover and HRM practices — Evidence from Chinese firms. *China Economic Review*, vol. 30, pp. 583-597. DOI: 10.1016/j.chieco.2014.02.005. ISSN 1043951x. Dostupné také z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1043951X14000194>.

ETTLIE, J. 1985. The impact of interorganizational manpower flows on the innovation process. *Management Science*, vol. 31, no. 9, pp. 1055–1071.

FLEMING, L. a M. MARX. 2006. Managing creativity in small worlds. *California Management Review*, vol. 48, no. 4, pp. 6-26.

FOOT, M. a C. HOOK. 2002. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 462 s. ISBN 8072265156.

FRANKOVÁ, E. 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 254 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

FRANKOVÁ, E. 2003. Creativity and innovation supportive organizational culture. *Business and economic development in central and eastern Europe in the period of joining to the european union*. Brno: Vysoké učení technické, 96-100. ISBN 80-214-2408-7.

GAGNÉ, M. and E. L. DECI. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 4, pp. 331–362.

GARDNER, D. G., et al. 1998. Single-item versus multiple-item measurement scales: An empirical comparison. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 58, no. 6, pp. 898-915. Dostupné také z: <http://dx.doi.org/10.1177/0013164498058006003>.

GIBSON, M. K. and M. J. PAPA. 2000. The mud, the blood and the beer guys: Organizational osmosis in blue-collar work-groups. *Journal of Applied Communication Research*, vol. 28, pp. 68–88.

GOFFIN, K. a R. MITCHELL. 2005. *Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 409 s. ISBN 1-4039-1260-2.

GOFFIN, K., et al. 2010. Managing Lessons Learned and Tacit Knowledge in New Product Development. *Research Technology Management*, vol. 53, no. 4, pp. 39-51.

GOFFIN, K. and U. KONERS, 2011. Tacit knowledge, lessons learnt and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 28, no. 2, pp. 300-318.

GREGAR, A. 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HENNESSEY, B. and T. AMABILE. 1998. Reward, intrinsic motivation, and creativity. *American Psychologist*, vol. 53, no. 6, pp. 674-675.

HERRMANN, D. and J. FELFE. 2013. Moderators of the Relationship Between Leadership Style and Employee Creativity: The Role of Task Novelty and Personal Initiative. *Creativity Research Journal* [online], vol. 25, no. 2, pp. 172-181 [cit. 2015-07-27]. DOI: 10.1080/10400419.2013.783743. ISSN 1040-0419. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10400419.2013.783743>.

HOSPODÁŘOVÁ, I. 2008. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

HU, X., S. KAPLAN and R. S. DALAL. 2010. An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 76, no. 2, pp. 317-325. DOI: 10.1016/j.jvb.2009.10.014. ISSN 00018791. Dostupné také z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879109001419>.

HUSSAIN, H. K., N. ABU TALIB and I. MAD SHAH. 2014. Exploring the Impact of Transformational Leadership on Process Innovation and Product Innovation: A Case of Iraqi Public Universities. *Asian Social Science*, vol. 10, no. 21. DOI: 10.5539/ass.v10n21p168. ISSN 1911-2025. Dostupné také z: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/41795>.

CHANDLER, N. G., C. KELLER and W. D. LYON. 2000. Unravelling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 25, no. 1, pp. 59-80.

CHEN, J. and J. W. HUANG. 2009. Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, vol. 62, no. 1, pp. 104–114.

CHEN, J., F. DAMANPOUR and R. R. REILLY. 2010. Understanding antecedents of new product development speed: a meta-analysis. *Journal of Operations Management*, vol. 28, no. 1, pp. 17–33.

CHEN, J., et al. 2015. The relationship between team autonomy and new product development performance under different levels of technological

turbulence. *Journal of Operations Management*, vol. 33-34, pp. 83-96. DOI: 10.1016/j.jom.2014.10.001. ISSN 02726963. Dostupné také z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0272696314000692>.

CHONG, E. and X. MA. 2010. The Influence of Individual Factors, Supervision and Work Environment on Creative Self-Efficacy. *Creativity and Innovation Management* [online], vol. 19, no. 3, pp. 233-247 [cit. 2015-07-27]. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2010.00557.x. ISSN 09631690. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8691.2010.00557.x>.

CHUANG, L. M. 2005. An empirical study of the construction of measuring model for organizational innovation in Taiwanese high-tech enterprises. *The Journal of American Academy of Business*, vol. 9, no. 2, pp. 299-304.

ISAKSEN, S. G. and G. EKVALL. 2010. Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates. *Creativity and Innovation Management* [online], vol. 19, no. 2, pp. 73-88 [cit. 2015-07-27]. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2010.00558.x. ISSN 09631690. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8691.2010.00558.x>.

ISAKSEN, S. G. and J. TIDD. 2006. *Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth*. Wiley, Chichester. ISBN 978-0-470-01499-8.

ISAKSEN, S. and K. LAUER. 2002. The climate for creativity and change in teams. *Creativity and Innovation Management*, vol. 11, pp. 74–86.

ISAKSEN, S.G., K. B. DORVALD and D. J. TREFFINGER. 2011. *Creative approaches to problem solving: a framework for innovation and change*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-141-2977-739.

JÁČ, I., P. RYDVALDOVÁ a M. ŽIŽKA. 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*, Vydání první, Computer Press, Brno. ISBN 978-8-025-10853-6.

JAW, B. S., and W. LIU. 2003. Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: The role of HRM. *Human Resource Management*, vol. 42, no. 3, pp. 223-241. Dostupné také z: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.10082>.

JIMENEZ-JIMENEZ, D., and R., SANZ-VALLE. 2005. Innovation and human resource management fit: An empirical study. *International Journal of Manpower*, vol. 26, no. 4, pp. 364–381.

KABASHEVA, I. A., et al. 2015. Organizational Factors Affecting Employee Innovative Behavior. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol. 2, no. 1.

DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n1s3p435. ISSN 20399340. Dostupné také z: <http://mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/5750>.

KAISER, U., H. KONGSTED and T. RONDE. 2008. Labor mobility and patenting activity. *Cambridge Working Paper*, no. 7.

KASPER, H. a W. MAYRHOFER. 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KIERNAN, M. J. 1998. *Inovuj, nebo nepřežiješ: zásady strategického řízení pro 21. století*, 1. vydání, Management Press, Praha. ISBN 80-85943-56-5.

KIM, K. and L. D. MCNAIR. 2009. Work in progress - flexible learning environments to improve interdisciplinary creativity and team interactions. *39th IEEE Frontiers in Education Conference*. IEEE, no. 1-2. DOI: 10.1109/FIE.2009.5350487. ISBN 978-1-4244-4715-2. Dostupné také z: <http://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=5350487>.

KLAFEHN, J., P. BANERJEE and C. CHIU. 2008. Navigating cultures: a psychological model of cultural intelligence, ANG, S. and L. VAN DYNE (eds), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory Measurement and Application*, M.E. Sharpe, New York, NY, pp. 318-331. ISBN 978-07-656-3698-0.

KLIJN, M. a W. TOMIC. 2010. A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, vol. 29, no. 4, pp. 322-343.

KOŠTURIÁK, J. a J. CHAĽ. 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*, Vydání první, Computer Press, Brno. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOTLER, P. a F. TRIAS DE BES. 2005. *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením zvítězit u zákazníků*, První vydání, Grada, Praha. ISBN 80-247-0921-X.

KOUBEK, J. 2004. *Řízení pracovního výkonu*, Vyd. 1. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

LAURSEN, K. and N. J. FOSS. 2003. New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 27, no. 2, pp. 243-263. Dostupné také z: <http://dx.doi.org/10.1093/cje/27.2.243>.

LEANA, C. and B. BARRY. 2000. Stability and change as simultaneous experiences in organizational life, *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 4, pp. 753-759.

LEANA, C. and D. ROUSSEAU (eds). 2000. *Relational Wealth: The Advantages of Stability in a Changing Economy*, Oxford University Press, Oxford. ISBN 978-0195134476.

LEIPONEN, A. 2005. Skills and innovation. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 23, no. 5/6, pp. 303-323.

LEONARD, J. A. and C. WALDMAN. 2007. An empirical model of the sources of innovation in the U. S. manufacturing sector. *Business Economics*, vol. 42, no. 4, pp. 33-45. Dostupné také z: <http://dx.doi.org/10.2145/20070404>.

LIEVENS, F. and S. HIGHHOUSE. 2003. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company' s Attractiveness as an Employer, *Personnel Psychology*, vol. 56, pp. 75-102.

LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R. et al. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 174 s. ISBN 8024706482.

LUMPKIN, G. T., C. C. COGLISER, and D. R. SCHNEIDER. 2009. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 33, no. 1, pp. 47-69.

MAYER, R. E. 2008. Fifty Years of Creativity Research. STERNBERG, R. J. (ed.). *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 449-460. ISBN 978-0-521-57604-8.

MIKULÁŠTÍK, M. 2005. *Rozvoj tvůrčích a inovačních dovedností u manažerů a jejich pracovních týmů: habilitační práce*. Zlín, 237 s.

MIKULÁŠTÍK, M. 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vydání 1. Praha : Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.

MOHNEN, P. and L. ROLLER. 2005. Complementarities in innovation policy. *European Economic Review*, vol. 49, no. 6, pp. 1431-1450.

MOORE, S., L. GRUNBERG and A. J. KRAUSE. 2015. Generational Differences in Workplace Expectations: A Comparison of Production and Professional Workers. *Current Psychology*, vol. 34, no. 2, pp. 346-362. DOI: 10.1007/s12144-014-9261-2. ISSN 1046-1310. Dostupné také z: <http://link.springer.com/10.1007/s12144-014-9261-2>.

MOULTRIE, J. and A. YOUNG. 2009. Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations. *Creativity and Innovation*

Management [online], vol. 18, no. 4, pp. 299-314 [cit. 2015-07-27]. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2009.00536.x. ISSN 09631690. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8691.2009.00536.x>

MÜLLER, K., and B. PETERS. 2010. Churning of R&D personnel and innovation. *ZEW Discussion Paper*, no. 10-032.

NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 225 s. ISBN 802470577x.

NEUPANE, S. et al. 2014. A four-year follow-up study of physical working conditions and perceived mental and physical strain among food industry workers. *Applied Ergonomics*, vol. 45, no. 3, pp. 586-591. DOI: 10.1016/j.apergo.2013.08.010. ISSN 00036870. Dostupné také z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0003687013002068>.

NOE, R. A. et al. 2011. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 552 p. ISBN 978-0-07-353046-8.

PINK, D. 2009. The Puzzle of Motivation. *TED: Ideas worth spreading* [online]. [cit. 2015-08-29]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation#t-578273.

PLAMÍNEK, J. 2010. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

PORTER, M. E. 2004. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. Free Press Export Edition. ISBN 0-7432-6087-2.

PUCCIO, G. J., M. MANCE and M. MURDOCK. 2011. *Creative leadership: skills that drive change*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE, 350 pp. ISBN 978-1-4129-7757-9.

PUCCIO, G. J. and C. GRIVAS. 2009. Examining the relationship between personality traits and creativity styles. *Creativity and Innovation Management*, no. 18, pp. 247-255.

REDMAN, T. and A. WILKINSON. 2009. *Contemporary human resource management: text and cases*. 3rd ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 555 p. ISBN 978-0-273-71633-4.

ROBBINS, S. P. a M. K. COULTER. 2004. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

RODRIGUEZ P. R., and R. M. HECHANOVA. 2014. A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams: An Organizational Configurational Approach. *Journal of technology management*, vol. 9, no. 3, pp. 21-33. DOI: 10.4067/S0718-27242014000300002. ISSN 0718-2724.

ROBINSON, K. 2006. Do schools kill creativity? *TED: Ideas worth spreading* [online]. [cit. 2015-08-29]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.

ROBINSON, K. 2010. Bring on the learning revolution!. *TED: Ideas worth spreading* [online]. [cit. 2015-08-29]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution.

ROBINSON, K. 2011. *Out of our minds: learning to be creative*. Fully rev. and updated ed. Chichester: Capstone, 326 p. ISBN 978-085-7081-490.

ROBINSON, K. 2013. How to escape education's death valley. *TED: Ideas worth spreading* [online]. [cit. 2015-08-29]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/ken_robinson_how_to_escape_education_s_death_valley.

RUNCO, M. A. 2004. Creativity. *Annual Review of Psychology* [online], vol. 55, no. 1, pp. 657-687 [cit. 2015-07-27]. DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.141502. ISSN 0066-4308. Dostupné z: <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.55.090902.141502>.

SAWYER, R. 2012. *Explaining creativity: the science of human innovation*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 586 p. ISBN 978-0-19-973757-4.

SCHUMPETER, J. A. 2005. *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. Chevy Chase: Bartleby's Books, 448 s. ISBN 15-789-8556-0.

SCHWERDT, G. et al. 2010. Does the color of the collar matter? Employment and earnings after plant closure. *Economics Letters*, vol. 108, no. 2, pp. 137-140. DOI: 10.1016/j.econlet.2010.04.014. ISSN 01651765. Dostupné také z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S016517651000131X>.

SHAHNAEI, S. and Ch. S. LONG. 2015. The Review of Improving Innovation Performance through Human Resource Practices in Organization Performance. *Asian Social Science*, vol. 11, no. 9. DOI: 10.5539/ass.v11n9p52. ISSN 1911-2025.

SOUDER, W. and J. SHERMAN. 1994. *Managing New Technology Development*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-059748-8.

STEWART, G. L. 2006. A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, vol. 32, no. 1, pp. 29–55.

STÝBLO, J. 2008. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing - Kamil Mařík, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

STÝBLO, J. 2010. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 61 s. ISBN 978-80-7408-032-6.

STÝBLO, J. 2013. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 120 s. ISBN 978-80-905247-5-0.

TAGGAR, S. 2002. Individual creativity and group ability to utilise individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 315–30.

TAN, C. L., and A. M. NASURDIN. 2011. Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 2.

THOMPSON, A. A. and A. J. STRICKLAND. 2001. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 0-07-231499-0.

TIDD, J. 2000. *From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring technological, market and organizational innovation*. London: Imperial College Press. ISBN 978-18-60941-88-7.

TIDD, J., J. BESSANT a K. PAVITT. 2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7400-098-0.

ULRICH, D. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

VAJNER, L. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

VALENTA, F. 2001. *Inovace v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Velryba, 151 s. ISBN 978-80-858-6011-5.

VAN WOERKUM, C. M., M. N. AARTS a K. DE GRIP. 2007. Creativity, planning and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, no. 6, pp. 847-865.

VERWORN, B. 2009. Does Age Have an Impact on Having Ideas? An Analysis of the Quantity and Quality of Ideas Submitted to a Suggestion System. *Creativity and Innovation Management* [online], vol. 18, no. 4, pp. 326-334 [cit. 2015-07-27]. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2009.00537.x.

VON KROGH, G., K. ICHIJO and I. NONAKA. 2000. *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York. ISBN 978-0-19-512616-7.

WATSON, E. 2007. Who or What Creates? A Conceptual Framework for Social Creativity. *Human Resource Development Review*, vol. 6, pp. 419-441.

WEISBERG, R. W. 2006. Expertise and Reason in Creative Thinking: Evidence from Case Studies and the Laboratory. KAUFMAN J. C. (ed). *Creativity and Reason in Cognitive Development*, Cambridge University Press pp. 7-42. ISBN 978-05-11606-91-5.

WILLIAMS, S. 2001. Increasing employees' creativity by learning their managers. *Industrial and Commercial Training*, vol. 33, no. 2, pp. 63-68. ISSN 0019-7858.

ZHOU, H., R. DEKKER and A. KLEINKNECHT. 2011. Flexible labor and innovation performance: Evidence from longitudinal firm-level data. *Industrial and Corporate Change*, vol. 20, no. 3, pp. 941-968.

ZOGHI, C., R. MOHR and P. MEYER. 2010. Workplace organization and innovation. *Canadian Journal of Economics*, vol. 43, no. 2, pp. 622-629.

ŽÁK, P. 2004. *Kreativita a její rozvoj*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 315 s. ISBN 80-251-0457-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 7.1 Konceptuální rámec výzkumu.....	44
Obrázek 10.1 Zjednodušený model procesu podání zlepšovacího návrhu.....	87

SEZNAM TABULEK

Tabulka 9.1 Kontingenční tabulka pro Pearsonův test	52
Tabulka 9.2 Výpočet teoretických četností.....	53
Tabulka 10.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	58
Tabulka 10.2 Síly závislosti potvrzených faktorů	59

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 9.1 Výpočet Pearsonova testu	53
Vzorec 9.2 Kritický obor hodnot Pearsonova testu	54
Vzorec 9.3 Změněný kritický obor hodnot Pearsonova testu.....	54
Vzorec 9.4 Výpočet Pearsonova korelačního koeficientu	54

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FaME Fakulta managementu a ekonomiky

UTB Univerzita Tomáše Bati

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Příklad použitého dotazníku

Vážení respondenti,

jsem studentem doktorského studijního programu na FaME UTB ve Zlíně v němž se zabývám inovací. Chtěl bych Vás požádat o spolupráci na výzkumu vyplněním krátkého dotazníku.

Vyplnění dotazníku je anonymní a zabere Vám přibližně 10 minut. Jeho souhrnné výsledky budou předány vedení Vaší organizace za účelem zlepšení Vašeho pracovního prostředí a způsobu podávání inovačních návrhů ve Vaší společnosti. U každého z výroků prosím zaškrtněte políčko na připravené čtyřbodové škále.

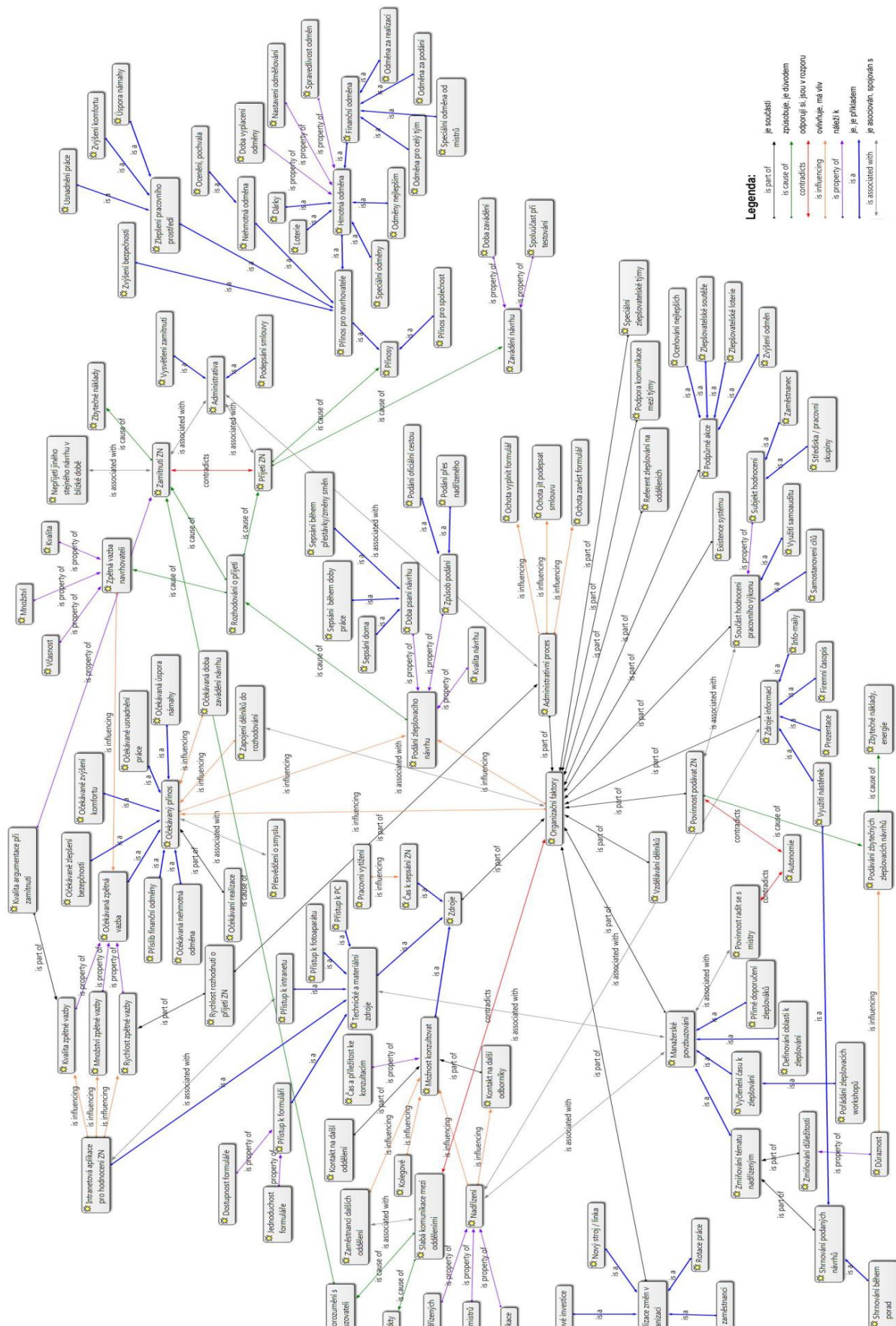
Mnohokrát Vám děkuji,

Radek Blahuš, blahuš@fame.utb.cz

	Zcela souhlasím	Částečně souhlasím	Částečně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
1. Jsem přesvědčen, že tvorba zlepšovacích návrhů je důležitá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Navrhnout kvalitní zlepšovací návrh je pro mě výzvou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Při předkládání nových zlepšovacích návrhů se lidé v týmu vzájemně podporují.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Důležité informace si v rámci pracovního týmu předáváme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Během pracovní doby mám dostatek času přemýšlet o možných zlepšovacích návrzích.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Zaměstnanci jsou organizací podporováni v podávání zlepšovacích návrhů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. V organizaci je otevřená atmosféra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Můžu se sám rozhodnout, zda podám zlepšovací návrh nebo ne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. V práci jsem většinou ve stresu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jsem spokojen s možnostmi tvořivé a inovační činnosti v mé práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. V pracovním týmu je výrazná atmosféra spolupráce a vzájemné důvěry.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Nové zlepšovací návrhy jsou k přijetí či odmítnutí posuzovány spravedlivě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Víím, s kým se mohu poradit o možných zlepšovacích návrzích.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Organizace se obává podstupovat rizika.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Přístup k dalšímu specifickému vybavení by ulehčil mé podávání zlepšovacích návrhů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Myslím si, že mí nadřízení mé zlepšovací návrhy vítají.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Někdy mám pocit, že jsem do podávání zlepšovacích návrhů nucen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Kreativně vyřešit pracovní úkol nebo konkrétní problém je pro mě vnitřně naplňující.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Zaměstnanci jsou odměňováni za podávání zlepšovacích návrhů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Organizace má hospodářské problémy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Organizace mi poskytuje prostředky potřebné pro podávání zlepšovacích návrhů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 22. Můžu se sám rozhodnout jakým způsobem budu pracovat na podávání svých zlepšovacích návrhů. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. V organizaci převládá vysoká míra byrokracie. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Je pro mě příjemné vidět, když se můj návrh uplatní a je zaveden do praxe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Každou směnu musím stihnout velké množství práce. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. Odměny za nové nápady jsou spravedlivé. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Mí nadřízení jsou pro mne vzorem v podávání zlepšovacích návrhů. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. V organizaci převládají formální postupy a přesné dodržování pravidel. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Možnost podávání zlepšovacích návrhů povzbuzuje zaměstnance řešit úkoly kreativně. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Jsou oceňovány zcela nové, nezávislé nápady. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. V organizaci převládá důraz na udržení současného stavu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. V našem pracovním týmu převládají přátelské vztahy. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Můžu se sám rozhodnout, kdy budu pracovat na podávání svých zlepšovacích návrhů. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Mám příležitost setkávat se s členy jiných výrobních týmů a diskutovat s nimi o možných inovačních návrzích. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. Má práce vyžaduje velké pracovní úsilí. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. Mí nadřízení si podaných zlepšovacích návrhů váží. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. Mí nadřízení mě povzbuzují v kreativním přístupu k řešení pracovních úkolů. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38. Zaměstnanci v týmu vzájemně uznávají své znalosti a dovednosti. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39. Mám příliš mnoho práce a málo času na podávání zlepšovacích návrhů. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40. Po skončení pracovní směny bývám většinou velice unavený. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41. Kolik jste podal zlepšovacích návrhů v posledních 12 měsících? | Prosím doplňte: | | | |
| 42. Kolik Vašich zlepšovacích návrhů bylo přijato k realizaci v posledních 12 měsících? | Prosím doplňte: | | | |

Priloha 2 – Model procesu podání zlepšovaciho návrhu



Příloha 3 – Checklist organizačních faktorů podporujících produkci procesně-inovačních návrhů mezi dělníky

Checklist podpory dělnických inovačních návrhů

Je nastaven jednoduchý systém podávání zlepšovacích návrhů

Úroveň
naplnění

1) Systém je popsán ve formě vnitřní směrnice organizace – zejména je popsáno:	%
• v jaké formě se návrh podává (formulář, elektronicky nebo fyzicky);	ano - ne
• kdo se k návrhu vyjadřuje a kdo rozhoduje o jeho přijetí;	ano - ne
• kdo rozhoduje o případné odměně, jak při tomto rozhodování postupuje;	ano - ne
• kolik času mají zodpovědné osoby na rozhodnutí, případně realizaci návrhu;	ano - ne
• kdo a jakým způsobem informuje o rozhodnutí zlepšovatele;	ano - ne
• kdo je zodpovědný za realizaci přijatých návrhů;	ano - ne
• kdo zodpovídá za koordinaci a administraci zlepšovacích návrhů ve společnosti, případně v jednotlivých provozech.	ano - ne
2) Zaměstnanci jsou o systému informováni:	%
• současní zaměstnanci jsou informováni při zavádění systému (pomocí prezentací, nástěnek, intranetu, mistrů...); případně při jeho změnách.	ano - ne
• nově přijímaní zaměstnanci jsou informováni v rámci procesu adaptace.	ano - ne
3) Popis systému je dělníkům snadno dostupný (například na intranetu).	ano - ne
4) Podání návrhu je pro dělníka snadné a dostupné v místě pracoviště:	%
• formulář pro podání návrhu je jednoduchý a pro dělníky přehledný;	ano - ne
• formulář pro podání návrhu je snadno dostupný na místě pracoviště (vytisknutý u mistra, online na intranetu);	ano - ne
• návrh je možné podat na místě pracoviště (elektronicky přes intranet, papírově s pomocí mistra);	ano - ne
• další potřebné technické pomůcky (fotoaparát, PC, intranet) jsou v dosahu pracoviště.	ano - ne
5) Zlepšovatel má možnost své návrhy konzultovat s kolegy, vedoucími pracovníky a odborníky z jiných oddělení.	ano - ne
6) Je zajištěna možnost podání zlepšovacího návrhu i technicko-hospodářskými pracovníky (s přihlédnutím k pracovní náplni zlepšovatele při určování odměny).	ano - ne

Existuje podpora vedoucích pracovníků**Úroveň
naplnění**

Vedoucí pracovníci (mistři, vedoucí provozů) jsou vzděláváni v oblasti podpory produkce zlepšovacích návrhů:	%
<ul style="list-style-type: none"> • jsou pravidelně informováni o aktualitách a změnách v nastaveném systému; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> • vedoucí pracovníci jsou přesvědčeni o přínosnosti zlepšovacích návrhů pro své provozy i pro celou organizaci; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> • vedoucí pracovníci mají příležitosti k výměně zkušeností a chytrých praktik v podpoře inovací na svých pracovištích; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> • vedoucí pracovníci jsou proškoleni v oblastech týkajících se motivace zaměstnanců, podpůrného stylu vedení a metod a technik využitelných při zlepšování (brainstorming, diagram příčin a následků a další). 	ano - ne
Vedoucím pracovníkům jsou poskytovány metodické a propagační materiály.	ano - ne

Podávání zlepšovacích návrhů je součástí hodnocení pracovního výkonu**Úroveň
naplnění**

Dochází k pravidelnému hodnocení pracovního výkonů jednotlivců i pracovních skupin, minimálně jedenkrát za rok.	ano - ne
Podávání zlepšovacích návrhů je zahrnuto do kritérií hodnocení pracovního výkonu jednotlivců i skupin.	ano - ne
Součástí hodnocení faktoru podávání zlepšovacích návrhů je také samonastavování cílů zlepšování pro další období a samohodnocení dosažených zlepšení.	ano - ne

Jsou pořádány podpůrné akce**Úroveň
naplnění**

Pravidelně (alespoň jedenkrát ročně) jsou pořádány akce na podporu zlepšování – například:	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> • vyhlašování nejlepších zlepšení; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> • vyhlašování nejaktivnějších či nejúspěšnějších zlepšovatelů; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> • pořádání zlepšovatelů loterie. 	ano - ne
Vítězové podpůrných akcí:	%
<ul style="list-style-type: none"> • jsou vyhlášeni s pomocí vedoucích pracovníků, firemních nástěnek, intranetu a firemního tisku; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> • je jim vysloveno veřejné uznání a poděkování; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> • mohou obdržet odměnu (záleží na přístupu k finančnímu odměňování zlepšovacích návrhů v organizaci). 	ano - ne

Je zajištěn přínos pro zlepšovatele**Úroveň
naplnění**

Zlepšovatelé jsou za svou snahu odměňováni podle předem stanoveného klíče:	%
<ul style="list-style-type: none"> případná finanční či jiná hmotná odměna a způsob jejího určení je součástí popsaného systému; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> zlepšovatel je vyjádřeno poděkování, uznání či pochvala jeho nadřízeným na pracovišti nebo s pomocí nástěnek, intranetu nebo firemního tisku. 	ano - ne
Zlepšovatelé jsou o rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí návrhu informováni co nejdříve (optimálně během 2 – 4 týdnů od podání návrhu).	ano - ne
V případě, že se jedná o složitý návrh, u něž lze předpokládat složité a zdlouhavé rozhodování o přijetí, je zlepšovatel o tomto stavu a o předpokládaném termínu rozhodnutí informován nadřízeným a/nebo koordinátorem zlepšování.	ano - ne
V případě přijetí návrhu:	%
<ul style="list-style-type: none"> zlepšovatel je neprodleně informován nadřízeným nebo koordinátorem zlepšování o přijetí návrhu a předpokládaném termínu realizace; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> zlepšovatel je poděkováno za aktivitu a snahu o zlepšení situace na pracovišti; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> v případě náležitých odměn je zlepšovatel informován o její výši a o termínu jejího vyplacení. V případě vyplacení odměny na základě výše reálné úspory je informován o způsobu výpočtu a termínu, k němuž bude tato hodnota známa; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> návrh je co nejdříve (s ohledem na složitost a nákladnost) realizován. 	ano - ne
V případě zamítnutí návrhu:	%
<ul style="list-style-type: none"> zlepšovatel je neprodleně a taktně informován nadřízeným nebo koordinátorem zlepšování o zamítnutí návrhu a důvodech tohoto zamítnutí; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> zlepšovatel je poděkováno za aktivitu a snahu o zlepšení situace na pracovišti; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> v případě realizovatelnosti návrhu po úpravách jsou zlepšovatelům doporučeny úpravy a opětovné podání návrhu; 	ano - ne
<ul style="list-style-type: none"> v případě nerealizovatelnosti návrhu je zajištěno nepřijetí obdobného návrhu během následujících nejméně 12 měsíců. 	ano - ne

V organizaci jsou podporovány změny**Úroveň
naplnění**

V organizaci je nastavena a využívána možnost rotace práce pro dělníky.	ano - ne
Dělníkům není bráněno ve změně pracovní pozice, naskytne-li se taková příležitost.	ano - ne
Zaměstnanci mají možnost účastnit se školení, exkurzí nebo stáží v jiných organizacích.	ano - ne

Příloha 4 – Návrh formuláře pro podání zlepšovacího návrhu

Logo společnosti	Registrační číslo návrhu: (doplň koordinátor ZN)	Datum podání návrhu:	
Název zlepšovacího návrhu (velmi stručný)			
Jméno navrhovatele	Osobní číslo	Oddělení	Podíl na návrhu v % (celkem 100%)
Jméno, příjmení	Jednoznačný identifikátor		
Jméno, příjmení	Jednoznačný identifikátor		
Jméno, příjmení	Jednoznačný identifikátor		
Jméno, příjmení	Jednoznačný identifikátor		
Jméno, příjmení	Jednoznačný identifikátor		
<p>Současný stav: Stručně popište současný stav záležitosti, kterou navrhuje řešit. Vysvětlete, proč ji chcete řešit, popište problémy, které způsobuje nebo rizika, která s sebou nese. Můžete doplnit jednoduchým nákresem, fotografií... Složitější nákresy nebo fotografie přiložte jako přílohu.</p>			
<p>Návrh řešení: Popište konkrétně Vámi navrhované řešení, co přesně by se mělo provést pro odstranění výše zmíněných nedostatků. Popište, jaké přínosy od Vámi navrhovaného řešení očekáváte. Můžete doplnit jednoduchým nákresem, fotografií... Složitější nákresy nebo fotografie přiložte jako přílohu.</p>			
<p>Přílohy: Sem vložte seznam případných příloh přiložených k návrhu (nákresy, fotografie, plánky a podobně).</p>			

PUBLIKAČNÍ AKTIVITY AUTORA

BLAHUŠ, R. 2011. Differences between experiential education in Czech Republic and abroad and its usage for development of human resources. In *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 6 p. ISBN 978-80-7454-013-4.

BLAHUŠ, R. 2011. Experiential Education as a Part of Human Development in Czech Republic Business Companies. In: *Proceedings of the 7th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Reading, Academic Publishing, 10 p. ISBN 978-1-908272-17-1 CD.

BLAHUŠ, R. 2012. The Importance of Innovations for Czech Business Companies in Relation to the Globalization of Markets. In *Innovation Vision 2020: 19th IBIMA International conference proceedings*. Barcelona, Ibima publication, pp. 259-271. ISBN 978-0-9821489-8-3.

BLAHUŠ, R. 2012. The Importance of Innovations for Czech Business Companies. *Journal of Innovation and Business Best Practices*, vol. 2012, no. 1, 11 p. DOI: 10.5171/2012.245013. ISSN 21660743.

BLAHUŠ, R. 2014. Assessing of Environmental Factors for Innovation. *10. ročník Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 5 s. ISBN 978-80-7454-339-5.

BLAHUŠ, R. 2014. Environmental Stimulants of Creativity for Operatives and Non-creative Workers. *9th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE 2014*. Reading, Academic Publishing, pp. 493-499. ISBN 978-1-910309-47-6.

ODBORNÝ ŽIVOTOPIS AUTORA

Jméno: Ing. Radek Blahuš
Datum narození: 3.7.1986
Bydliště: Lhota 214, Zlín 4, 76302
Mobilní tel.: 604955696
E-mail: radek.blahus@gmail.com

Vzdělání:

2010 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor: Management a ekonomika – doktorské studium

2010 – 2013 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor: Finance – magisterské studium

2008 – 2010 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor: Management a marketing – magisterské studium

2005 – 2008 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor: Management a ekonomika - bakalářské studium

Zapojení do vědeckých projektů:

2013 – 2015 IGA MŠMT reg. č. IGA/FaME/2013/019 - Systém na podporu kreativity a inovačního potenciálu u zaměstnanců.

2011 – 2013 IGA MŠMT reg. č. IGA/52/FaME/11/A - Uplatnění a využití metod vzdělávání zaměstnanců s aplikací prvků Knowledge Managementu v podnikatelské sféře v ČR

Odborné zaměření:

Kreativita a její rozvoj, Interpersonální komunikace, Manažerská psychologie

Pracovní zkušenosti:

2014 – dosud Continental Barum s. r. o.
- referent kalkulací

Cizí jazyky:

Anglický jazyk City and Guild Certificate for Business Communications

Ve Zlíně dne 20. 8. 2015