

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Personální a sociální aspekty inovační aktivity firmy**

**Personal and social aspects of company innovation activity**

Bc. Tomáš Rais

Plzeň 2018



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Personální a sociální aspekty inovační aktivity firmy“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii

Plzeň dne....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu mojí diplomové práce, panu PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D., za jeho věcné a konstruktivní připomínky, odborné rady a vedení, které mi poskytl během tvorby této diplomové práce.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 CÍL PRÁCE</b> .....	<b>8</b>
1.1 Hlavní cíl .....	8
1.2 Dílčí cíle .....	8
<b>2 TRENDY</b> .....	<b>9</b>
2.1 Implementace inteligentní automatizace .....	9
2.2 Zaměstnávání generace mileniálů .....	10
2.3 Trendy v HR a zaměstnávání pracovníků .....	10
2.4 Očekávané inovativní trendy .....	11
2.5 Trendy v hodnocení pracovníka .....	12
<b>3 INOVACE</b> .....	<b>13</b>
3.1 Typy inovací .....	13
3.2 Makroekonomické trendy .....	14
3.3 Management inovací .....	16
3.4 Inovační strategie .....	18
3.4.1 Strategie průlomových inovací .....	18
3.4.2 Strategie reverzních inovací .....	20
3.5 Kreativita .....	21
<b>4 METODY V MANAGEMENTU INOVACÍ</b> .....	<b>21</b>
4.1 Metody kreativního myšlení .....	21
4.2 Metody hledání příčin problémů .....	23
4.3 Metody hodnocení námětů .....	23
<b>5 INOVAČNÍ TÝM</b> .....	<b>24</b>
5.1 Vymezení týmu .....	24
5.2 Faktory podporující kreativitu a inovace .....	25
5.3 Principy podporující kreativitu a inovace v týmech .....	26
5.4 Zásady pro podporu týmové kreativity a inovací .....	29
<b>6 ORGANIZAČNÍ KULTURA</b> .....	<b>30</b>
6.1 Typy organizační kultury .....	31
6.2 Typy organizační struktury .....	32
<b>7 ROLE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU V INOVAČNÍCH AKTIVITÁCH</b> .....	<b>33</b>
7.1 Řízení znalostí .....	34

7.2	MOTIVACE.....	35
7.3	HODNOCENÍ.....	36
7.4	ODMĚŇOVÁNÍ.....	37
<b>8</b>	<b>LEAN MANAGEMENT .....</b>	<b>39</b>
8.1	KAIZEN.....	39
8.2	MUDA.....	40
8.3	KAIZEN TÝM.....	40
8.4	METODA 5S .....	41
8.5	VALUE STREAM MANAGEMENT .....	41
<b>9</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>41</b>
9.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	42
9.2	STRATEGICKÉ CÍLE A ANALÝZY.....	43
9.2.1	<i>Strategické cíle .....</i>	<i>43</i>
9.2.2	<i>Porterova analýza pěti sil .....</i>	<i>44</i>
9.2.3	<i>PEST Analýza .....</i>	<i>45</i>
9.2.4	<i>EFE analýza.....</i>	<i>46</i>
9.2.5	<i>IFE analýza .....</i>	<i>47</i>
9.2.6	<i>Shrnutí.....</i>	<i>48</i>
9.3	REALIZOVANÉ METODY V ORGANIZACI .....	48
9.4	PERSONÁLNÍ SYSTÉM V ORGANIZACI.....	50
9.5	ZHODNOCENÍ ORGANIZACE .....	53
<b>10</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>58</b>
10.1	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	58
10.1.1	<i>Shrnutí .....</i>	<i>62</i>
10.2	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ .....	62
10.2.1	<i>Shrnutí .....</i>	<i>66</i>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM TABULEK:.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ:.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>73</b>
	<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>75</b>
	<b>ABSTRACT .....</b>	<b>77</b>

## Úvod

Tato diplomová práce si klade za cíl zjistit a zhodnotit dopad personálních a sociálních aspektů na inovační aktivitu vybrané společnosti. Dále zkoumá, jaké personální zázemí a organizační kultura je vhodná pro podporu inovačních aktivit. Dále se zaměřuje na oblast sociálního klimatu a interpersonálních vztahů, které podporují komunikaci a spolupráci pracovníků při tvorbě nových a inovativních nápadů. Jakou roli zde hraje existence pracovních týmů a jakým způsobem ovlivňuje inovační aktivity styl vedení pracovníků a role vůdce jsou tématy dalších částí. Dalším cílem je stanovit na základě těchto zjištění, do jaké míry jsou tato kritéria ve zkoumané společnosti naplňována. Tato část práce se snaží zachytit důležité vlivy, které na pracovníky během jejich inovačních aktivit působí. Identifikace těchto vlivů je pak důležitou součástí plánování a organizování pracovníků, jejich zlepšování a zdokonalování, aby tak byla ve výsledku podpořena inovační aktivita společnosti.

# **1 Cíl práce**

## **1.1 Hlavní cíl**

Hlavním cílem práce je zjistit, do jaké míry pracovníky ovlivňují personální a sociální aspekty při inovačních aktivitách. Dalším z cílů je získat informace o tom, jaká je současná praxe ve společnosti a jak na inovační aktivitu pohlízejí pracovníci sami. Na základě těchto získaných dat bude identifikována problematická oblast a bude navrženo její zlepšení.

## **1.2 Dílčí cíle**

- Charakterizovat personální a sociální aspekty ovlivňující inovační aktivitu
- Zmapovat současný stav ve společnosti.
- Získat informace o tom, jak na inovační aktivitu pohlízejí pracovníci.
- Navrhnout oblast a plán pro zlepšení.



## 2 Trendy

Sledování trendů v managementu nebo daném profesním odvětví je pro společnost důležité, aby si dokázala udržet svoji konkurenceschopnost na trhu. Sledování trendů je pro společnost také zdrojem inspirace a nápadů pro inovativní myšlenky, které může následně přenést a implementovat do svého prostředí a přizpůsobit vlastním specifickým podmínkám.

### 2.1 Implementace inteligentní automatizace

Vývojové trendy podle KPMG jsou vyhodnoceny na základě dotazníku, který byl vyplněn v období únor až duben 2017. Dotazník vyplnilo 887 respondentů z řad vedoucích pracovníků ze 48 zemí světa, z toho 15 % respondentů pochází z průmyslové výroby a 8 % z informačních technologií. Dotazník pracuje s pojmem „inteligentní automatice“, který označuje spojení umělé inteligence a automatizace, které má napomáhat společnosti dosahovat velice vysoké míry efektivity, kvality a výkonu.

KPMG si všímá skutečnosti, že mezi firmami, které úspěšně transformovaly své HR oddělení, se nacházejí společné charakteristické rysy, kterými jsou: změny operačních modelů při jejich realizaci (72 %), příprava podnikatelského záměru s jasným postupem, jak uspět (73 %) a zvýšení strategické hodnoty podniku (89 %).

Nejdůležitější očekávané výhody z investic do inteligentní automatizace jsou zlepšený výkon (56 %) a získání volných zdrojů a zaměstnanců, kteří se mohou věnovat důležitějším strategickým úkolům. Na druhé straně jsou hlavní výzvou při zavádění inteligentní automatizace náklady a financování.

Polovina respondentů říká, že inteligentní automatizace povede k důležitým změnám v podnikání, a věří, že proces automatizace bude mít podstatný dopad na operační model lidských zdrojů. Hlavními oblastmi, kde by se dala inteligentní automatizace využít, je řízení talentů (49 %) a získávání talentů a péče o ně. (57 %).

Investice se soustřeďují na přehled vycházející z databáze dat, HR techniky a nové talenty. Hlavní oblasti pro plánované investice v roce 2017 zahrnují řízení talentů (49 %) a HR údaje a analytické nástroje (38 %).

Zatímco většina HR iniciativ buď očekávání splňuje (44 %) nebo je překračuje (32 %), více než polovina organizací postrádala podnikatelský záměr nebo ukazatele, jak měřit výsledky.

Téměř polovina (49 %) organizací vidí HRMS jako největší předpokládanou oblast pro investice v roce 2017, 27 % za ni považuje cloudové služby a 22 % místní systémy. Hlavní očekávané výhody z nové HRMS zahrnují zpracování HR transakcí (63 %), dodávání služeb s přidanou hodnotou (61 %) a zlepšenou dostupnost informačního managementu (52 %). (BOLTON, 2017)

## **2.2 Zaměstnávání generace mileniálů**

Společnost SAP se ve studii zaměřila na vývojové trendy do roku 2020 se zaměřením na pracovníky z generace mileniálů. Dotazník pro studii vyplnilo přes 5 400 pracovníků a manažerů z 27 zemí světa. Závěry ze studie poukazují na oblasti, ve kterých bude docházet ke změnám ze strany firem, aby oslovili tuto generaci budoucích pracovníků a dále predikují vývoj způsobů vedení multigeneračních pracovních skupin.

První oblast se zabývá problémem, kdy si HR oddělení jsou vědoma potřeby být součástí strategického plánování firmy, nejsou však k tomuto plánování ze strany vedení společnosti přizvána. Následkem toho nemá HR oddělení dostatek metrik a nástrojů pro tvorbu vlastní strategie a plánování nábory a pro tvorbu složení pracovní síly v budoucnu.

Následně dochází k nepochopení mezi generací mileniálů a firmou, kdy se mileniálové více spoléhají na formální trénink a mentorování. Společnosti však často nemají vytvořeny mentorské programy nebo programy pro další vzdělávání svých pracovníků. Podobně považuje většina pracovníků napříč věkovými skupinami za důležité dosažení úrovně benefitů, která je nad průměrem toho, co nabízejí konkurenční firmy.

Mnoho firem se potýká s problémem, kdy se nedaří rozpohybovat změny v organizační kultuře směrem k učící se organizaci a s tím související schopnosti manažerů, kteří často postrádají dostatek dovedností pro inspiraci a vedení inovativních a kreativních pracovníků. Přitom se většina současných pracovníků obává, že jejich znalosti již přestanou být dostačující pro výkon jejich práce. Technologické, analytické a IT dovednosti přitom budou mezi pracovníky v budoucnosti čím dál tím více nedostatkové. (GALER, 2014)

## **2.3 Trendy v HR a zaměstnávání pracovníků**

Časopis Forbes si všímá zlepšení v počtu aktivních firem, které se zdokonalují v analyzování a předvídání potřeb svých zaměstnanců. To napomáhá vytvářet lepší

organizační prostředí a lepší rozvoj zaměstnanců. K dosažení tohoto zlepšení přispělo i zavádění specializovaných počítačových programů pro řízení lidských zdrojů.

Prvním trendem, který Forbes zmiňuje, je odklon od pracovních povinností k pracovnímu zážitku. Manažeři tak budou muset věnovat více pozornosti rozvoji a získávání nových zkušeností svých zaměstnanců. Tento pracovní zážitek by poté měl být ekosystémem zahrnujícím pracovní angažovanost, organizační kulturu a výkonnostní management. Personální oddělení by mělo experimentovat a zavádět nové technologie, které napomohou lépe pochopit potřeby zaměstnanců a zajistí jejich rozvoj.

Dalším trendem je postupná digitalizace samotného HR oddělení. Digitalizace a efektivnější využívání dat napomohou snížit náklady na nábor nových zaměstnanců a napomohou také vybrat na volné pracovní pozice nejvhodnější kandidáty. Jako příklad digitalizace uvádí časopis mobilní aplikaci, která zaměstnancům pomáhá organizovat dovolené, čerpání benefitů a pomáhá řešit jejich základní problémy, které by jinak řešili s personálním oddělením.

Třetím trendem je zvýšení důrazu organizací na analytické myšlení zaměstnanců a práci s daty. Zaměstnanci musejí rozvíjet svoje schopnosti, jako jsou např. schopnost analyzovat, prioritizovat a spojovat různé soubory dat do databáze. Analytický tým bude zodpovědný za vývoj modelů a platforem, které napomohou překlenout komunikační mezeru mezi vedoucími týmů a vrcholovým managementem. Stejně tak budou týmy zodpovědné za bezpečnost a nakládání s daty. Tyto procesy by ve výsledku měli sloužit jako podpora při rozhodování.

Posledním trendem je odchýlení se od klasického modelu zaměstnávání pracovníků na hlavní pracovní poměr a zvýšení počtu pracovníků na krátkodobé smlouvy nebo spolupráce. Obzvláště výrazné to bude u pracovních pozic s vysokou mírou intelektuální a tvůrčí práce. Pracovníci již budou spíše živnostníci, kteří budou organizacím nabízet svoje schopnosti a vědomosti. Těmto změnám se budou muset organizace přizpůsobit, aby dokázali pro své klíčové projekty zajistit potřebné pracovníky. Od všech uvedených trendů se očekává zvýšení produktivity a loajálnosti zaměstnanců. (Leong, 2017)

## **2.4 Očekávané inovativní trendy**

Ve zprávě, kterou vydala společnost Boston Consulting Group s názvem „Most Innovative Companies 2018: Innovators Go All In On Digital“, autoři hodnotí a sestavují žebříček padesáti nejinnovativnějších firem. Autoři zkoumají, jaké inovační oblasti považují

dotazované firmy v časovém horizontu budoucích tří až pěti let za důležité. Dále jsou zkoumány současné zaměření firem na inovační oblasti a jejich vývoj v čase.

K zajímavým rozdílům poté dochází v rozdílu míry očekávání důležitosti jednotlivých inovačních oblastí. Tyto rozdíly existují mezi vysoce inovativními firmami a méně inovativními, kdy vysoce inovativní firmy kladou větší očekávání na digitální inovace. Mezi tyto oblasti inovací patří big data analýza a její využití pro další aktivity firmy jako jsou nové oblasti výzkumu, podněty nových nápadů, sledování vývojových trendů apod.

Další důležitou oblastí je rychlost adopce nových technologií, na kterou se zaměřuje stále více firem, kdy nárůst zájmu o tuto oblast je hlavně ve výrobních, průmyslových a zpracovatelských firmách a pojišťovnictví, ale i ve veřejném sektoru. Mobilní produkty a technologie jsou další důležitou oblastí, na kterou se zaměřuje stále více firem, zvláště firmy z oblasti zdravotní péče, chemického průmyslu a finančních služeb. Poslední oblastí je digitální design, který je využíván hlavně u spotřebitelských výrobků a v zábavním průmyslu, ale jedná se i o pojišťovnictví, zdravotní péči a veřejný sektor. (Group, 2018)

## **2.5 Trendy v hodnocení pracovníka**

Trendem pro zvýšení pocitu spravedlnosti a objektivnosti pro hodnocené pracovníky je rozšíření zdrojů, z kterých jsou získávány informace o hodnoceném pracovníkovi. Je rizikové, je-li jediným zdrojem hodnocení nadřízený pracovník, neboť toto hodnocení může být subjektivně zkreslené a zaujaté. Toto subjektivní hodnocení může být nadřízeným pracovníkem způsobeno vědomě, ale i nevědomě. I proto je snaha o rozšíření zdrojové základny získávání informací o pracovnících. Řešením může být přenesení spoluúčasti na hodnocení na více hodnotitelů.

Další skutečností je snaha o odstranění nárazovosti v systému hodnocení a nahrazení principem trvalého průběžného hodnocení, které je součástí řízení pracovního výkonu pracovníka. Průběžné hodnocení je založeno na vzájemné interakci pracovníka s hodnotitelem, kde je následně kladen důraz na užívání zásad koučování ve vedení lidí.

Možností, jak zajistit více zdrojů pro hodnocení pracovníka, je zapojení spolupracovníků na úrovni hodnoceného a jeho podřízených. Dalším ze zdrojů mohou být zákazníci, kteří s pracovníkem jednají, popřípadě externí partneři. Tím získá hodnotitel dostatek zdrojů k hodnocení pracovníka a může tak zajistit jeho objektivní hodnocení. Více zdrojů může navíc postihnout širší spektrum zkoumané výkonnosti, než by to dokázal pouze nadřízený pracovník, tedy pouze jeden zdroj.

Jak uvádí Dvořáková (2012) zkušenosti získané z uplatňování výše popsaných metod mají za následek zvýšení podkladů pro hodnocení pracovníků a dochází ke změně ve vztahu nadřízeného k podřízenému, kdy se nadřízený ve větší míře posouvá z role hodnotícího a příkazujícího do role kouče, který motivuje k žádoucí změně jednání. Při zavádění těchto změn je zapotřebí počítat s tím, že tyto metody jsou, oproti standardním formám hodnocení, administrativně náročnější. Dále je nutno přesně specifikovat hodnotící kritéria pro každého z hodnotitelů tak, aby byl hodnotící kompetentní udělovat objektivní hodnocení jednotlivých kritérií. Hodnotící je nutno seznámit s metodologií a cíli hodnocení.

Dalšími překážkami v zavádění těchto metod mohou být v jednotlivých organizacích úroveň jejich podnikové kultury a mezilidských vztahů. Špatné mezilidské vztahy v organizaci navíc mohou hodnotící svádět k záměrně negativnímu hodnocení. Projevy těchto tendencí lze nadále omezit eliminací nejlepších a nejhorších hodnocení, zprůměrováním výsledků, slovními komentáři k hodnocení, zajištěním diskretnosti při zpracování hodnocení, popřípadě tvorbou anonymních týmů. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

### **3 Inovace**

Inovace představují nové a kreativní myšlenky a jejich následnou implementaci v praxi. Implementace inovací ve společnosti nabízí konkurenční výhodu oproti ostatním společnostem na trhu. Na stále se vyvíjejících trzích je tak nezbytné vytvářet a implementovat inovace ve společnosti pro udržení nebo zlepšení jejího tržního postavení.

#### **3.1 Typy inovací**

Typy inovací je možno podle Frankové Franková (2004) rozdělit podle obsahového zaměření, které převažuje, na:

- Inovace technologické
- Inovace výrobní
- Inovace poskytovaných služeb
- Inovace organizační (týkající se změn a novinek v oblasti organizační strategie, struktury a kultury, v sociálně-psychologické atmosféře organizace, v systémech řízení)
- Inovace manažerské (vztahující se ke změnám a novinkám v pracovní způsobilosti a v pracovních dovednostech manažerů, v celkovém konceptu vůdčí osobnosti, ve stylu řízení a v postupech uplatňovaných v řízení a vedení lidí.) (FRANKOVÁ, 2011)

Dalším možným pohledem, jak základně členit inovace, může být:

- Inovace radikální versus přírůstkové
- Inovace technologické versus administrativní
- Inovace procesní versus produktové (COOPER, 1998)

Tabulka 1 Schéma klasifikace řádů inovace

Řád	Označení	Co se zachovává	Co se změní	Příklad
-n	Degenerace	Nic	Úbytek vlastností	Opotřebením
0	Regenerace	Objekt	Obnova vlastností	Údržba, opravy
Racionalizace				
1	Změna kvanta	Všechny vlastnosti	Četnost faktorů	Další pracovní síly
2	Intenzita	Kvality a propojení	Rychlost operací	Zrychlený posun pásu
3	Reorganizace	Kvalitativní vlastnosti	Dělbá činnosti	Přesuny operací
4	Kvalitativní adaptace	Kvalita pro uživatele	Vazba na jiné faktory	Technologická konstrukce
Kvalitativní kontinuální inovace				
5	Varianta	Konstrukční řešení	Dílčí kvalita	Rychlejší stroj
6	Generace	Konstrukční koncepce	Konstrukční řešení	Stroj s elektronikou
Kvalitativní diskontinuální inovace				
7	Druh	Princip technologie	Konstrukční koncepce	Tryskový stav
8	Rod	Příslušnost ke kmeni	Princip technologie	Vznášedlo
Technologický převrat – mikrotechnologie				
9	Kmen	Nic	Přístup k přírodě	Genová manipulace

Zdroj: Převzato z (VEBER, 2016)

### 3.2 Makroekonomické trendy

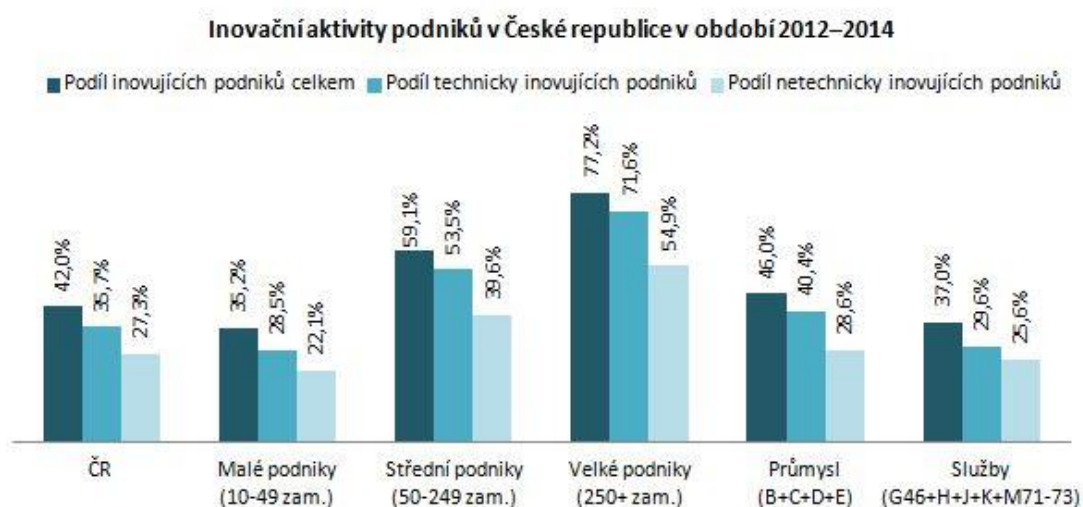
Český statistický úřad vykonává šetření o inovacích každé dva roky. Zjištěné data slouží k popisu inovačního prostředí a inovačního potenciálu podniků, jak v ČR, tak v jednotlivých členských státech EU. Tato data tak lze díky stejné metodice prováděného šetření dobře porovnávat mezi jednotlivými státy. Tato data jsou následně užívána pro

tvorbu inovačních strategií a podpory konkurenceschopnosti na úrovni EU i na národní úrovni jednotlivých zemí.

Veber (2016) v komentáři k údajům z předcházejícího období dává do rozporu obecnou teorii, kdy nejinnovativnějšími podniky jsou podniky malé. Z výsledků šetření, alespoň pro českou republiku, platí, že nejinnovativnějšími podniky jsou podle počtu zaměstnanců podniky velké. Jako další, méně překvapivé, zjištění udává Veber skutečnost, že podniky pod zahraniční kontrolou jsou více aktivní v inovacích než domácí podniky. (VEBER, 2016)

Ze zprávy Českého statistického úřadu lze dále vyčíst, že z inovujících podniků se 84,8 % věnuje technickým inovacím a 64,9 % se věnuje inovacím netechnickým, 58 % podniků se pak zabývá technickými i netechnickými inovacemi. Celkově nejvíce inovující podniky lze poté nalézt v odvětví informační a komunikační činnosti a peněžnictví a pojišťovnictví. (ČSÚ, 2016)

Obrázek 1 Inovační aktivity podniků v ČR



Zdroj: ČSÚ

Tabulka 2 Inovační aktivity podniků v ČR v čase

NACE B+C+D+E+G46+H+J+K+M71-73	2006 – 2008	2008 – 2010	2010 – 2012	2012 – 2014
<b>Inovující podniky celkem</b>	56,0%	51,7%	43,9%	42,0%
<b>Podle vlastnictví podniku</b>				
Domácí podniky	53,1%	50,2%	41,0%	39,0%
Podniky pod zahraniční kontrolou	66,5%	56,2%	54,1%	53,7%
<b>Podle velikosti podniku</b>				
Malé podniky (10-49 zaměstnanců)	52,3%	46,7%	38,2%	35,2%
Střední podniky (50-249 zaměstnanců)	63,5%	64,0%	57,6%	59,1%
Velké podniky (250+ zaměstnanců)	80,7%	78,6%	78,7%	77,2%
<b>Podle CZ-NACE</b>				
Průmysl (NACE B+C+D+E)	55,4%	53,2%	47,1%	46,0%
Služby (NACE G46+H+J+K+M71-72-73)	56,9%	49,4%	39,8%	37,0%

Zdroj: ČSÚ

### 3.3 Management inovací

Vůdcovské schopnosti manažerů jsou určitě podmínkou pro dlouhodobý a úspěšný rozvoj inovací ve firmě a její dlouhodobé prosperity. Aby manažer plnil svoji vůdcovskou roli úspěšně, měl by zvládat následující požadavky:

- Stanovit jasnou vizi budoucího podnikatelského úspěchu, vymezit dosažitelné příležitosti a zajistit požadované výnosy z nových aktivit firmy
- Rozpracovat navrženou vizi do inovačních programů, které zajistí efektivní a účelné naplnění v činnostech organizace
- Přesvědčit představitele statutárních orgánů o účinnosti této vize a získat jejich podporu.
- Získat skrze své spolupracovníky celý kolektiv firmy pro realizaci inovačních záměrů.

„Manažer, má-li být skutečnou a respektovanou vůdčí osobností, musí mít dostatečnou odbornou autoritu, musí získat odborné způsobilosti moderního manažera. Jen tak může



dokázat racionálně přesvědčit všechny pochybovače o správnosti a uskutečnitelnosti své vize budoucích podnikatelských úspěchů organizace.“ (VEBER, 2016)

Manažeři, kteří chtějí využít úspěšné inovace pro další rozvoj podnikání organizace, musí plnit tři základní úkoly rozdělené podle časového horizontu. Dopady plnění úkolů se projeví změnami v podnikatelském chování organizace.

V dlouhodobém časovém horizontu musí manažeři zajistit účelné a efektivní fungování rozvoje organizace. V krátkodobém časovém horizontu musí manažeři zajistit účinný dohled nad jednotlivými inovačními aktivitami firmy a na základě předpokládané úspěšnosti rozhodnout o rozdělení zdrojů.

Průběžně musí manažeři sledovat vývoj v externím prostředí firmy a včas odhalit příležitosti a hrozby ovlivňující organizaci. Také musí iniciovat tvorbu inovačních projektů, které organizaci pomůžou v ovlivňování externích faktorů organizace.

„Management inovací je pojem pro specifickou manažerskou disciplínu, která zejména na úrovni mikrosféry představuje komplex aktivit spojených s iniciací inovací až po jejich komerční uplatnění“ (VEBER, 2016)

Součástí rozvoje inovačního řízení je proces učení. Jeho hlavním cílem je budovat a integrovat klíčové modely chování do podoby efektivních rutin. Tento proces lze podpořit využitím:

- Sdílení zkušeností, učení se ze zkušeností ostatních
- Zavádění nových koncepcí a metod
- Experimentování a zkoušení různých přístupů k problematice
- Strukturované reflexe, zkoumání a revize současného stavu řízení inovací

Měření inovací lze měřit za využití benchmarkingu nebo auditování. Problémem tohoto druhu měření a dalších je to, že poskytují přehled o kvalitě a fungování systému a jeho komponent řízení inovací, nepostihují však příčiny úspěšnosti. Při hodnocení inovačního výstupu je možno sledovat množství ukazatelů a indikátorů, jako jsou:

- Ukazatele konkrétních výstupů inovační aktivity – počet patentů, odborných článků, nových produktů
- Ukazatele operačních nebo procesních prvků – průzkumy spokojenosti
- Ukazatele porovnatelné mezi podniky – výrobní náklady, tržní podíl, výkon, kvalita
- Ukazatele strategického úspěchu, kdy lze některý z přínosů firmy vysvětlit inovací – růst obrátu, růst tržního podílu, vyšší přidaná hodnota (TIDD, BESSANT, & PAVITT, 2007)

### **3.4 Inovační strategie**

Po uskutečnění rozhodnutí o typu inovace si musí firma stanovit inovační strategii, kterou k provedení inovace bude využívat. Veber (2016) poté definuje společné rysy úspěšné inovační firmy bez ohledu na zvolenou inovační strategii jako:

- Proaktivní (kreativní) podniková kultura
- Vynakládání přiměřených nákladů na výzkum a vývoj
- Úsilí o rychlou komercializaci inovací
- Inovační aktivity jako nepřetržitý proces

#### **3.4.1 Strategie průlomových inovací**

Průlomové (radikální) inovace zásadně ovlivňují standartní přístupy, technologie, procesy, materiály, funkce produktu, modely. Touto strategií se obvykle může vydat firma disponující dostatkem finančních prostředků a vhodnými inovačními kapacitami. Konkrétní strategie mohou mít řadu modifikací.

##### **Strategie modrých oceánů**

Použití strategie modrých oceánů předpokládá vytvoření nového prostoru, oboru, výrobku nebo služby, které vyvolávají v zákaznících nové potřeby. Strategie modrých oceánů přesahuje klasické hranice oborů a formulovaná strategie vychází primárně z přínosů pro zákazníka. Tento strategický model upřednostňuje užití rámce čtyř aktivních opatření před Porterovým modelem pěti sil. Tyto čtyři opatření poté vycházejí z odpovědí na následující otázky:

- Které z faktorů, jež jsou v odvětví považovány za samozřejmě dané, by měly být odvrženy?
- Které z faktorů by měly být omezeny na výrazně nižší úroveň, než je standart odvětví?
- Které z faktorů by měli být pozvednuty na výrazně vyšší úroveň, než je standart odvětví?
- Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být vytvořeny?

Úspěšnost a formulace strategie modrého oceánu je závislá na zákaznících, a to jak stávajících, tak potenciálních a na správné identifikaci jejich potřeb a komunikaci ve všech směrech, tedy jak k zákazníkům, tak k zaměstnancům a obchodním partnerům. Úspěšnost této strategie je vzhledem k vstupování firmy do nového prostředí velice riziková a předpokládá rozhodnutí a podporu od vrcholového managementu.

### **Strategie rychle druhého**

Strategie rychle druhého je odnoží strategie následnictví. Předpokladem této strategie je rychlé rozpoznání komerčního potenciálu úspěšného průkopníka a jeho inovace či produktu v modrém oceánu. Tento identifikovaný produkt nebo inovaci dále vlastní inovací zlepšit a s lepší nabídkou, cenou nebo marketingovou komunikací představit trhu. Pro tuto strategii je zapotřebí dobrý systém monitorování situace na trhu. Firma by měla mít pro využití této strategie dostatečné finanční, kapacitní a pracovní rezervy, které může při implementaci strategie využít.

Průkopnická strategie neboli strategii prvního na trhu předpokládá konkurenční sílu ve výzkumu, výraznou propagaci, testování a zjišťování, jak bude novinka přijata trhem. Tato strategie může být ekonomicky pro firmu zajímavá, a to zvláště v případě obtížné imitace inovace konkurenční firmou, ale velice riziková v případě nepřijetí inovace ze strany zákazníků.

### **Strategie otevřených inovací**

Uzavřená inovace je proces tvorby inovace, kdy je vývoj interní záležitostí firmy a ta celý proces řídí. Tento proces je často utajován jako ochrana před konkurenční špionáží. V této oblasti se ukazuje, že není vždy možné a výhodné realizovat inovace pouze uvnitř firmy. Základním řešením je outsourcing neefektivních aktivit na třetí subjekt. Dalším problémem je nedostatek kreativních pracovníků, kterými firma může disponovat

a v dlouhodobém horizontu je ve firmě udržet. Z těchto důvodů se firmy více uchylují k využití služeb a spolupráce s externími subjekty na vytváření nových inovací.

Otevřená inovace představuje jiný přístup k tvorbě inovací. Inovace není důsledkem vnitřní činnosti, ale spoléhá při tvorbě inovace i na externí zdroje, jako jsou zákazníci, dodavatelé, konkurenční firmy apod. Firma je při uplatnění této strategie více propustná myšlenkám a nápadům směrem dovnitř i vně firmy. Pro úspěšnou implementaci této strategie ve firmě je zapotřebí prvně překonat tradiční firemní kulturu, která není dostatečně otevřena myšlenkám a nápadům vně firmy. Jedním z předpokladů této strategie je schopnost rozvíjet nápady ostatních a naopak nápady, které firma není schopna vnitřně dále rozvíjet, nabídnout ostatním pro rozvoj. Tato otevřenost ostatním subjektům na trhu nemusí nikterak oslabovat pozici nebo úspěšnost firmy. Komerční úspěch firmy, potažmo inovačního nápadu, totiž závisí i na zvoleném obchodním modelu.

Tabulka 3 Výhody a nevýhody otevřených inovací

Výhody otevřených inovací	Nevýhody otevřených inovací
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nižší náklady na nové výrobky</li> <li>• Začlenění zákazníků v rané fázi vývoje</li> <li>• Rozšíření palety nápadů, které by zůstaly pod pokličkou</li> <li>• Zrychlení vytvoření nových výrobků</li> <li>• Možnost zapojení rizikového kapitálu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odhalení informací, které nejsou určeny ke sdílení</li> <li>• Možná ztráta konkurenční výhody</li> <li>• Koncipovat nové kanály pro komunikaci s externími subjekty – SW platforma</li> <li>• Jiný model zapojující externí subjekty</li> </ul>

Zdroj: (VEBER, 2016)

### 3.4.2 Strategie reverzních inovací

Reverzní inovace je inovace tvořena se zaměřením a v podmínkách rozvojového trhu. V případě úspěchu je inovace upravena a přizpůsobena šíření na další trhy. Reverzní inovace je obvykle připravována místními inovátory a vývojáři, díky tomu je inovace lépe zaměřena na uspokojování potřeb na daném trhu. V případě přijetí inovace na místním trhu, může být inovace modifikována a zdokonalována pro rozvojové nebo i vyspělé trhy.

### 3.5 Kreativita

Kreativita je zásadním předpokladem pro tvorbu nových inovativních myšlenek. „Kreativita je schopnost vytváření nových duchovních, technických, kulturních, i materiálních hodnot ve všech oborech lidské činnosti. Kreativita je aktivita vytvářející nové, doposud neznámé a zároveň společensky hodnotné výtvoř. (KÖNIGOVÁ, 2007)

**Kreativní proces** je logický sled několika etap, kdy je kreativní myšlenka identifikována a zpracovávána a následně vyhodnocena.

- Příprava – období identifikace problému a získávání faktů
- Inkubace – období, ve kterém se jedinec nesnaží o řešení problému vědomě přemýšlet, mentálně však zůstává nasměrován na budoucí kreativní produkt
- Osvícení – okamžik, v němž se ve vědomí tvůrce vynoří řešení
- Verifikace – období ověřování a hodnocení (FRANKOVÁ, 2011)

## 4 Metody v managementu inovací

V managementu inovací je možno použít řadu kreativních metod, které se dají využívat v různých fázích inovačního projektu. V následujících podkapitolách jsou zmíněny nejjednodušší a nejpoužívanější metody.

### 4.1 Metody kreativního myšlení

Metody kreativního myšlení si kladou za cíl tvorbu inovačních návrhů a myšlenek v krátkém časovém horizontu. Tyto metody lze využít zvláště k tvorbě a v brzké fázi inovačních projektů.

**Analogie** předpokládá hledání společných charakteristik mezi dvěma nebo více odlišnými věcmi. Základ této podobnosti může vycházet z vlastností, vzhledu, funkcí, logiky a z dalších atributů. Jak uvádí Veber (2016), současným trendem je hledání analogií v přírodě. Postupem při využití metody analogie je v počátku specifikace a definice řešeného problému a cíle řešení. Následně se popisuje, co vše se hledanému cílovému řešení podobá, a z této podobnosti vyplývají analogie, které se dále popisují a analyzují. Na základě těchto popisů se poté hledají možnosti, jak tyto analogie přenést na řešený problém a dosáhnout tak požadovaného cíle.

**Gordonova metoda** je postavena na metodě analogie, avšak s tím rozdílem, kdy předpokládá, že znalost cíle řešení je omezující faktor, který následně vytváří stereotypní

řešení. Nedefinuje výchozí problém, ale zadáním je popis všeho, co se požadovanému cíli podobá, tzv. metaproblém. Po vytvoření dostatečného množství nápadů je kreativní skupině odhalen skutečný problém a začíná hledání cílového řešení.

**Analogram** je metoda založena na slovních asociacích. Zadáním tedy může být slovo charakterizující řešený problém a následně jsou hledány slovní asociace. Tato metoda je doporučena jako podklad k tvorbě myšlenkových map nebo jako kreativní cvičení před využitím další metody.

**Brainstorming** je skupinové hledání řešeného problému. Obecně je doporučována dostatečná heterogenita jednotlivých členů. Před skupinu je představen problém k řešení a členové dodávají náměty na řešení problému. Tyto náměty je vhodné zapisovat viditelně pro ostatní členy. Náměty by neměli být v první fázi nikterak hodnoceny nebo komentovány ze strany ostatních členů. V této metodě je důležitá role facilitátora řídicího setkání a zapisujícího dodávané náměty. V následující fázi se jednotlivé náměty hodnotí, analyzují a vyhodnocují.

**Negativní brainstorming** je metoda podobná brainstormingu s tím rozdílem, že hledaný problém je skupině zadán v negativním smyslu. Metoda tak ověřuje správnost a hledá úzká místa řešeného problému. Tato metoda poté nachází své využití hlavně v risk managementu.

**Brainwriting** je obdobný jako brainstormingem s tím rozdílem, že náměty si každý člen píše individuálně na papír, následně jsou náměty sepsány dohromady a opět se skupinově analyzují. Dobu tvorby nápadů je vhodné časově ohraničit. Metoda umožňuje větší zapojení introvertních pracovníků a eliminuje dominantní chování jednotlivců při klasickém brainstormingu. Obdobně jako u brainstormingu existuje i metoda negativního brainwritingu.

**Metoda 635**, jejímž základem je brainwriting, předpokládá šest členů skupiny. Každý člen vymýšlí tři nápady během časového limitu pěti minut. Poté se papíry mezi členy posunou a proces se opakuje. Tvořené náměty by se však na jednom papíře neměli opakovat. Po dostatečném počtu iterací dochází k vyhodnocení a analýze námětů.

**Morfologická analýza** je metoda založená na systematické identifikaci možných řešení tvorbou kombinací všech prvků a faktorů řešeného problému. Postup začíná dekompozicí řešeného problému a identifikací parametrů charakteristických pro daný problém. Pokračuje stanovením možných hodnot parametrů a tvorbou morfologické matice

kombinací parametrů a jejich hodnot. Následně se vyloučí nesmyslné a nepřijatelné kombinace a zbylé se dále analyzují.

**TRIZ** je metoda postavena na zobecnování již patentovaných technologií. Hledání řešení probíhá na základě rozsáhlé databáze patentů. Metoda je vhodná pro hledání zvláště technických řešení a je využívána řadou velkých společností.

## 4.2 Metody hledání příčin problémů

**Metoda 5x proč** předpokládá řetězení pěti otázek “proč?” a jejich odpovědí vztahujících se k řešenému problému. Otázek může být zodpovězeno podle potřeby méně nebo více, nemělo by však docházet k jejich zacyklení nebo odklonu od řešeného problému. Nevýhodou této metody je neschopnost dotazovaného odpovídat nad své znalosti, popřípadě fakt, že metoda vede k identifikaci pouze jednoho problému a nepředpokládá možnou kombinaci více problémů, v nejhorším případě nemusí k identifikaci vůbec dojít.

**Ishikawův diagram** známý i pod názvem diagram příčin a následků nebo diagram rybí kosti. Rozděluje možné příčiny vzniku problému do oblastí v anglické zkratce 5M nebo rozšířené 5M, které představují oblasti lidí, metod, strojů, materiálu, měření, managementu, prostředí. Jednotlivé oblasti se dále analyzují a hledají se dílčí příčiny vedoucí k řešenému problému. Dílčí příčiny se následně ohodnotí 1 až 3 body podle pravděpodobnosti příčiny vzniku problému. Nejvíce ohodnocené příčiny se dále analyzují. Jak je patrné, metoda nachází využití zvláště ve výrobních organizacích a je možno si metody podle potřeb organizací modifikovat.

## 4.3 Metody hodnocení námětů

**Analýza silových polí** je vhodnou metodou při rozhodování nebo při implementaci změn, které jsou vyvolané inovacemi. Metoda pomáhá během rozhodovacího procesu identifikovat podporující a bránící síly, které budou působit na očekávanou změnu. Postup začíná identifikací současného problému a popisem cílového stavu. Následně se identifikují hybné síly podporující změnu a brzdící síly působící proti změně. Poté se stanoví, jaké síly působí nejvýznamněji na dosažení cíle a stanoví se metody a postupy, které budou hybné síly podporovat a brzdící síly eliminovat. Analýzu silových polí je vhodné pro lepší přehlednost a pochopení vizualizovat.

**Delfská metoda** je více etapová metoda dotazování expertního týmu vhodná pro tvorbu nebo hodnocení proveditelnosti námětů. V každé fázi se sesbírají návrhy jednotlivých

členů týmu, které se vyhodnotí výsledky a komunikují se členům týmu. Jednotliví členové týmu mezi sebou přímo nekomunikují. Cílem je dospět k jednotnému názoru expertního týmu.

**Myšlenkové mapy** slouží k nalezení a vizualizaci řešeného problému a jeho souvislostí. Centrem myšlenkové mapy je řešený problém a z něj vycházejí možné souvislosti, které se mohou nadále větvit do větších podrobností. Metoda je vhodná v managementu inovací, ale i k analýze problémů, procesů apod.

**Šest myšlenkových klobouků** je metoda, která umožňuje strukturované a kritické přemýšlení o řešeném problému. Každý člen si v určitém okamžiku nasadí jeden barevný klobouk, který reprezentuje úhel pohledu, z kterého na řešený problém pohlíží. Úhly pohledu jsou faktický, emoční, negativní, pozitivní, kreativní, přemýšlející. Začíná se kloboukem faktickým a u emočního klobouku je doporučená doba trvání půl minuty, aby nedocházelo ke zbytečnému přemýšlení.

**Tři role Walta Disneyho** lze využít v týmu, ale i individuálně. Podstatou je nahlížení na řešený problém nebo kreativní nápad ze třech úhlů pohledu, potažmo rolí. Jednou rolí je „vizionář“, který vymýšlí nové nápady a je otevřen myšlenkám, druhou rolí je „realista“, který na problém nahlíží pragmaticky a posuzuje možnosti realizace, třetí rolí je „kritik“, který se snaží identifikovat možné problémy a nedostatky. (VEBER, 2016)

## **5 Inovační tým**

Existence skupiny sdružující zaměstnance hledící na dosažení stanovených cílů je klíčová pro úspěšné zvládnutí inovačních aktivit ve společnosti. Za tímto účelem jsou vytvářeny inovační týmy, které mají za úkol přicházet s novými nápady a myšlenkami, ověřovat jejich očekávaný přínos a úspěšně je implementovat ve společnosti.

### **5.1 Vymezení týmu**

Tým je představitel malých sociálních skupin o velikosti tří až třiceti osob. Pracovní skupina je tvořena pracovníky z jednoho pracoviště se základními znaky:



- Společné cíle, které oddělují skupinu od okolí
- Společná činnost, s jejíž pomocí směřuje skupina k realizaci těchto cílů
- Vnitřní struktura pracovních pozic a rolí
- Časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky
- Relativně trvalé sociální vztahy
- Společné pracoviště
- Vědomí příslušnosti ke skupině (FRANKOVÁ, 2011)

Pro odlišení týmu a pracovní skupiny lze vymezit tyto charakteristiky:

- Absence vnitřní formální organizační struktury týmu. Jediným náznakem organizační struktury je jmenování vedoucího týmu, ten může být jmenován jednotlivými členy nebo vnějším organizátorem týmu. Další organizační struktury mohou vznikat uvnitř týmu na základě vlastní činnosti.
- Společný výkon a společná odpovědnost za výsledky. Členové týmu společně hledají řešení stanovených problémů a úkolů a společně rozhodují, z toho vyplývá tedy i společná odpovědnost za výsledky týmu.
- Časové omezení existence týmu. Organizace týmu bývá na základě potřeby vyřešení určitého problému, úkolu nebo k přípravě a realizaci určitého projektu. Trvání týmu obvykle končí vyřešením zadané problematiky a odevzdáním výsledků zadavateli.

## **5.2 Faktory podporující kreativitu a inovace**

Za faktory podporující kreativitu a inovace v týmovém prostředí lze považovat:

- Kooperativní styl vedení, který podporuje jednotlivé členy týmu a povzbuzuje jejich motivaci
- Soudržnost mezi členy týmu organizováním heterogenního týmu pro kreativní tvorbu nových nápadů a řešení anebo homogenního týmu pro zdárnou implementaci nápadů.
- Délka existence týmu, kdy týmy s kratší dobou životnosti vykazují vyšší tvořivost.
- Struktura týmu, kdy se organičtější vnitřní struktury lépe přizpůsobují nastalým změnám. (MCADAM & MCCLELLAND, 2002)

Franková (2011) dále zmiňuje, že týmy jsou ochotny více riskovat než jednotlivci. Využití týmu pro kreativitu a inovace tak může být vhodnější v organizacích, které jsou opatrné a konzervativní k inovacím.

Pro usnadnění kreativních a inovačních procesů na úrovni týmu je vhodné naplnění následujících bodů:

- Vize – Tým má jasně a srozumitelně formulován svůj cíl nebo zaměření, se kterým se členové týmu ztotožňují
- Participativní bezpečí – Tým pracuje v bezpečném prostředí, které umožňuje vyšší motivaci a zapojení jednotlivých členů.
- Prostředí pro vynikající výsledky a plnění úkolů – Členové týmu očekávají zpětnou vazbu a přijímají kritické hodnocení a posuzování kvality odvedené týmové práce.
- Organizace poskytující praktickou podporu pro kreativitu a inovace.

Pro produkci kvalitních nápadů je zapotřebí vysoká úroveň naplnění výše uvedených bodů.

### **5.3 Principy podporující kreativitu a inovace v týmech**

- **Úkol:**
  - I. Faktor: Vnitřně motivující**
  - II. Faktor: Vysoká úroveň vnějších požadavků**
- **Skupinové složení**
  - III. Faktor: Výběr tvořivých a inovativních lidí**
  - IV. Faktor: Rozmanitost dovedností a demografie**
- **Organizační kontext**
  - V. Faktor: Odměny za inovace**
  - VI. Faktor: Ovzduší učení a rozvoje**
  - VII. Faktor: Klima podporující kreativitu a inovace**
- **Proces:**
  - VIII. Faktor: Standardy pro kreativitu a inovace**
  - IX. Faktor: Reflexivnost**
  - X. Faktor: Vedení podporující kreativitu a inovace**
  - XI. Faktor: Konflikt a polemika**
  - XII. Přemostění napříč týmy (FRANKOVÁ, 2011)**

#### **Úkol**

Týmový úkol má na tým zásadní vliv, určuje jeho složení, strukturu, postup a fungování. Obsah týmových úkolů ovlivňuje úroveň motivace jednotlivých členů ke kreativě

a inovování. Individuální pracovní kreativitu a inovace členů týmu lze předpovídat na základě pěti charakteristik:

- Rozmanitost dovedností a požadavků
- Identita úkolu
- Významnost úkolu
- Zpětná vazba úkolu
- Autonomie

Vnější požadavky mohou kreativitu v týmu, jak podporovat, tak utlumovat. Jak uvádí Franková (2011) je zde několik studií podporující předpoklad, že pracovníci v atmosféře bezpečí a klidném a pozitivním prostředí projeví spíše míru svojí kreativity. Stres a časové termíny mohou pak vést k rigiditě myšlení a nemocnosti pracovníků. Další studie z oblasti výrobních podniků a nemocnic však naznačují velký dopad vysoké úrovně vnějších požadavků na organizační inovace, a tím následně i na inovace týmové. Další studie poukázala na roli velikosti podniku v poměru k trhu, na kterém se podnik pohybuje. Menší podniky zavádějí větší technologické inovace a zvyšují úroveň svých výrobků.

### **Skupinové složení**

Týmy složené z pracovníků, kteří jsou dle základních osobnostních charakteristik vysoce otevření novým zkušenostem, vykazují vysoké úrovně kreativity a inovací. (WEST & SACRAMENTO, 2008)

Franková (2011) následně jmenuje několik základních charakteristik, které by měl člen kreativního týmu vykazovat:

- Přednost novým způsobům myšlení
- Myslet globálně
- Vysoká tolerance vůči mnohoznačnosti
- Jsou sebedisciplinovaní, sebevědomí a motivováni rozvinout své znalosti
- Mají vysokou volnosti a potřebu řídit sebe sama
- Mají schopnost syntézy, analytického myšlení a praktické kontextuální schopnosti

Rozmanitost v týmu je vnímána jako prospěšná. Rozmanitost jednotlivých členů je vyhledávána jak v oblastech relevantních pro pracovní úkol, tak oblastech méně souvisejících, jako je věk, pohlaví, osobnost. Vliv, jaký má diverzita na týmový výkon, je komplexní a závisí i na zvoleném pracovním úkolu. Studie zaměřená na určení faktorů

ovlivňujících vědecký výkon ve výsledku přinesla zjištění, že celkově se diverzita podílela na 10 % variance na vědeckém poznání, efektivitě vědy a výzkumu a počtu publikací.

U týmů, které jsou úzce zaměřeny na pracovní úkol, může být vysoká nebo příliš nízká diverzita v demografii jednotlivých členů spíše negativní, je tak zapotřebí hledat přiměřené demografické rozdělení členů týmu v těchto případech.

### **Organizační kontext**

Odměňování pracovníků za kreativitu a inovace je elementárním znakem organizační podpory. Je důležité nastavit takový systém, který pracovníky odměňuje na základě úspěšné inovace, ale i nezdařených pokusů o inovace, aby se u pracovníků zamezilo snížení ochoty riskovat. Jako příklad takového systému lze uvést prostředek, kdy jsou zaměstnanci za nové způsoby zefektivnění kvality a výroby produktů odměňováni podílem na finančních ziscích z inovací.

Týmovou kreativitu a inovace lze podporovat rozvíjením různých podpůrných postupů v oblasti řízení lidských zdrojů a povzbuzením organizačního učení, kdy může pracovník měnit svojí pracovní náplň a z širšího pohledu se tak seznámit se svou organizací.

Pro rozvoj prostředí, které podporuje kreativitu a inovace, je nutné přizpůsobit organizační strukturu s cílem zvýšení kladných zkušeností s výzvami ke kreativitě a inovacím, organizačnímu povzbuzování kreativity a inovací a s týmovou prací u zaměstnanců. Dále je potřeba se zaměřit na eliminaci faktorů, které takové prostředí narušují, jako jsou interpersonální nepřátelství, konzervatismus a rigidní formální struktury. Mezi pět důležitých aspektů odlišující méně a více kreativní prostředí patří výzva, organizační povzbuzování, podpora pracovního týmu, supervizní povzbuzování a organizační překážky.

### **Proces**

Ze strany řídicích pracovníků je zapotřebí verbální i praktické podpory nápadů a inovací členů týmu. Je potřeba vytvářet a podporovat pracovní prostředí a týmové standardy, které pracovníky povzbuzují ke kreativitě a inovacím.

Týmová sebereflexivita označuje rozsah, ve kterém členové týmu společně uvažují o úkolech, strategiích, procesech a širším prostředí organizace a s výsledky těchto úvah je upravují. Pro tento proces je zapotřebí podporovat týmové bezpečí ke zmírnění nejistoty a vnímaného rizika.

Osoba vedoucího pracovního týmu je klíčová pro výkonnost celého týmu. Pracovníci týmu musí být schopni identifikovat vedoucího týmu a cíle pracovního týmu. Vedoucí osoba přináší odpovídající odborné znalosti, schopnosti a postoje, které ovlivňují chování pracovní skupiny a její výkonnost. Od vedoucího týmu je vyžadováno chování napomáhající komunikaci uvnitř a vně týmu, usnadňování týmové práce, řízení kreativního myšlení a udávání kýženého cíle práce.

Konstruktivní spor lze charakterizovat jako důsledné zkoumání protichůdných názorů a otevřenou analýzu záležitostí vztahujících se k úkolu. Takový postup se objeví v případě, kdy jsou členové týmu obeznámeni se vzájemně prospěšnými cíli. Vedoucí týmu by měl podporovat vznik menšinového nesouhlasu zaměřeného na úkol spolu s podporou vyšší úrovně participace pro očekávaný výsledek v podobě diskusí a zvážení alternativních interpretací dostupných informací.

Cílem je eliminovat tendence vzájemného soupeření mezi týmy a prosazení společné participace na cílech. Mezi možné strategie řešení můžeme zahrnout zadání úkolu, aby týmy zlepšily vzájemnou komunikaci. Další možností je vedení otevřené komunikace mezi týmy. Pro zvýšení týmové spolupráce je dále doporučeno vytvoření společné nadřazené entity všem týmům, odměňování týmů za udržování a rozvíjení vzájemných vztahů a rotací jednotlivých členů mezi týmy.

## **5.4 Zásady pro podporu týmové kreativity a inovací**

Výše rozebraných dvanáct principů pro podporu kreativity a inovací v týmech lze shrnout do následujících bodů:

- a) Týmový úkol musí být úplný, je tedy týmem vnímán jako významný pro organizaci a širší společnost. Úkol klade různorodé požadavky na schopnosti a dovednosti jednotlivých členů a zároveň se stává příležitostí pro jejich další rozvoj.
- b) Týmu má být v raném stádiu inovačních procesů poskytnuta dostatečná volnost a čas pro kreativitu.
- c) V pozdějším stádiu inovačního procesu, kdy se tým může objevit pod tlakem nebo nejistotou, bude s vyšší pravděpodobností zavádět inovace v případě, kdy zdrojem těchto nároků a nejistot jsou faktory stojící mimo tým. V současnosti jsou tyto hrozby a nejistoty již naplněny, je tedy spíše žádoucí zvyšovat úroveň týmového bezpečí a integrace dovedností členů týmu.

- d) Je vhodné, aby členové týmu individuálně i kolektivně rozvíjeli svoje schopnosti a dovednosti, povzbuzovali integrující týmové procesy a inovovali efektivně. (WEST & SACRAMENTO, 2008)

## 6 Organizační kultura

Organizační kultura představuje soustavu hodnot, přesvědčení, norem, postojů a domněnek, která definují chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce v organizaci. I přes různé definice organizační kultury se autoři povětšinou shodují v tom, že organizační kulturu je těžké definovat, přitom je organizační kultura relativně stabilní, avšak má mnoho dimenzí na různých úrovních, a proto vytvoření nebo změna organizační kultury vyžaduje dostatek času. (ARMSTRONG & TAYLOR, Řízení lidských zdrojů, 2015)

Organizační kulturu lze charakterizovat pomocí hodnot, norem, artefaktů a stylem řízení.

Hodnoty pomáhají určit, co je pro organizaci dobré a co špatné. Tyto hodnoty mají poté vliv na chování celé organizace a jednotlivců. Silnější a pevněji zakotvené hodnoty v organizaci budou mít větší vliv na chování, zvláště jsou-li posilovány odpovídajícím chováním managementu. Pokud se hodnoty neodrážejí v chování managementu, vliv těchto zastávaných hodnot může být minimální. Důležité je udržování a podpora hodnot, které vedou k žádoucímu chování organizace a jednotlivců. Hodnoty jsou realizovány prostřednictvím norem a artefaktů.

Normy organizace jsou nepsaná pravidla chování. Normy sdělují jednotlivcům, co se od nich očekává, co budou dělat, říkat a v co budou věřit. Normy odlišuje od zásad a procedur to, že nejsou v písemné podobě, předávají se ústní formou nebo chováním. Normy mohou být upevněny reakcemi na chování, které odporuje normám, a tím toto chování usměrňovat.

Artefakty jsou viditelné a hmatatelné stránky organizace, které jednotlivci mohou slyšet, vidět nebo cítit. Artefakty zahrnují pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v interní nebo externí komunikaci v organizaci. Artefakty jsou tak těmi nejzřetelnějšími znaky organizační kultury.

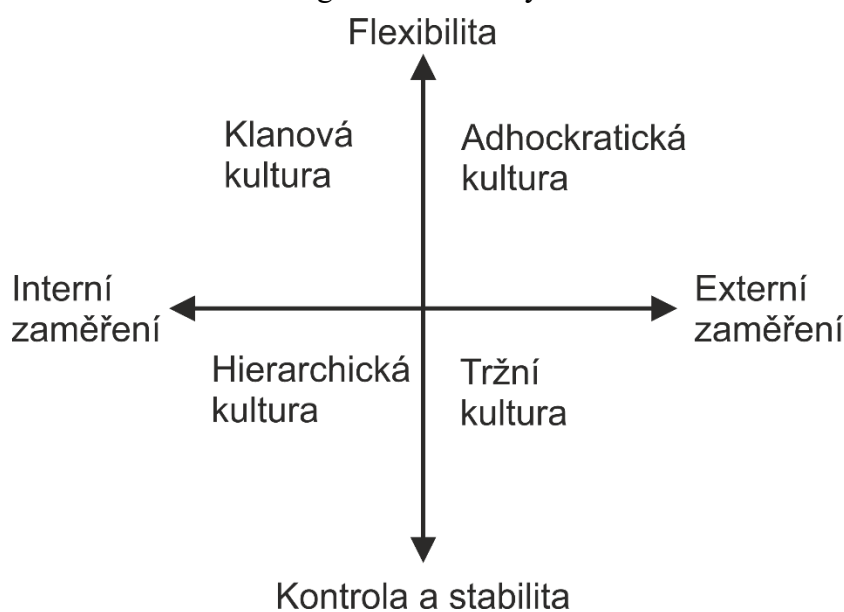
Styl vedení charakterizuje přístup, který manažeři uplatňují při jednání s týmy nebo jednotlivci v organizaci. Existuje celá řada stylů vedení, kdy vždy záleží i na typu organizace, v níž je implementován. Většina manažerů uplatňuje styly, které jsou

kombinací více stylů vedení. Obecně lze za žádoucí považovat, aby byl styl vedení vždy přiměřen dané situaci, ale zůstával věcný a důsledný. I styl vedení je ovlivněn organizační kulturou, která může usměrňovat a měnit používaný styl vedení v organizaci. (ARMSTRONG & TAYLOR, Řízení lidských zdrojů, 2015)

## 6.1 Typy organizační kultury

Typologie organizační kultury je popsána mnoha autory a je na ní nahlíženo z mnoha pohledů. Autoři Robert E. Quinn a Kim S. Cameron definovali typologii organizační kultury založenou na modelu soupeřících hodnot. Model je rozdělen do dvou dimenzí a kombinací tak představuje čtyři možné typy organizační kultury. Dimenzemi jsou zde flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření. Na základě těchto dimenzí autoři vymezují organizační kulturu typu klanová, hierarchická, adhokratická a tržní. (CAMERON & QUINN, 2011)

Obrázek 2 Rozdělení organizační kultury



Zdroj: převzato z (CAMERON & QUINN, 2011)

**Klanová kultura** je charakteristická přátelským pracovním prostředím. Typické je sdílení hodnot, cílů a znalostí mezi pracovníky. Při vedení lidí je využíváno týmového myšlení a ducha. Důraz je kladen na soudržnost, pracovní prostředí a morálku zaměstnanců. Zákazníci jsou vnímáni jako partneři společnosti. Za důležité body je považována týmová práce, participace a konsenzus.

**Hierarchická kultura** je charakterizována formalizovaným a strukturovaným pracovním prostředím. Pracovníci jsou dobře koordinováni a organizováni. Důraz je kladen na

postupy, předpisy a formální pravidla. Za úspěch je v organizaci považována spolehlivost dodávek, plnění plánů a nízké náklady. Za důležité body jsou považovány bezproblémový chod organizace, stabilita a efektivita.

**Adhokratická kultura** je charakteristická dynamickým a tvůrčím pracovním prostředím. Vedoucí pracovníci jsou považováni za inovátory a vizionáře, od běžných pracovníků se očekává flexibilita, ochota riskovat a otevřenost novým myšlenkám. Důraz je kladen na úroveň dosahovaných znalostí a vývoj nových a inovativních řešení a produktů. Za důležité body lze považovat individualismus, schopnost přizpůsobit se a inovativní myšlení.

**Tržní kultura** je charakteristická svojí orientací na výsledky. Pracovníci jsou vedeni k vysokým výkonům a soutěživosti mezi sebou. Důraz je kladen na výkon, společný cíl a dosahované výsledky. Důležitými body jsou dosahovaný podíl na trhu, měřitelné cíle a výsledky a sledování konkurence. (LUKÁŠOVÁ, 2010)

## 6.2 Typy organizační struktury

Jak uvádí Suntungerová (2010), je zvolený typ organizační struktury jedním ze zásadních faktorů ovlivňující kreativitu jednotlivců nebo týmů. Suntungerová (2010) zmiňuje dva typy organizační struktury, a to strukturu mechanickou a organickou.

**Mechanická struktura** je považována za vhodnou pro společnosti, které působí na stabilním trhu a využívané technologie se zásadně nemění. Pro tuto strukturu jsou charakteristické formálními vztahy s hierarchickou komunikací uvnitř organizace. Mechanická struktura napomáhá organizacím dosahovat vyšší výkonnosti a efektivnosti, potlačuje však inovace a kreativní myšlení mezi zaměstnanci.

**Organická struktura** je vhodná pro organizace působící na dynamickém trhu a kdy organizace prochází neustálými změnami. Organická struktura je charakteristická méně formální komunikací, procesní komunikací uvnitř organizace a podporou adaptace a iniciativy pracovníků. V organické struktuře má firma vypracovanou komunikační síť, je zde ve větší šíři rozdělena odpovědnost jednotlivých pracovníků a pracovníci jsou více zařazováni do specializovaných skupin. Jak uvádí Suntungerová (2010), vícero výzkumů poukazuje na vysoce pozitivní vliv mezi autonomií pracovníků a kreativitou. (SUNTINGEROVÁ, 2010)

Styhre a Sundgren 2005 navrhuje pro vytváření kreativní organizační kultury několik zásad podporujících tvorbu kreativní organizační struktury:



- Poskytovat manažerskou podporu pro všeobecné nebo rizikové kreativní snahy.
- Vytvářet podmínky pro týmovou práci a spolupráci.
- Vytvářet systém odměňování a uznání za kreativitu pracovníků.
- Vytvářet příležitosti pro flexibilitu, svobodu a autonomii pro kreativní práci.  
(STYHRE & SUNDGREN, 2005)

## **7 Role personálního managementu v inovačních aktivitách**

Jak uvádí Armstrong (1999), je efektivnost organizace silně závislá na kvalitě lidí v dané organizaci a na tom, jak jsou tito lidé řízeni. Úspěšnost organizace závisí na kvalitě zdrojů, se kterými pracuje a jejich správným a efektivním využitím. Konkurenční výhoda pro organizace vzniká, pokud vlastní těžce napodobitelné zdroje, jehož příkladem může být právě lidský kapitál. Podle Institute of Personnel and Development (1993) (Management, 1993) je úspěšnost organizace závislá na způsobech řízení lidí, které mají za úkol stimulovat a usměrňovat hlavně následující body:

- iniciativu
- tvořivost
- motivaci
- rozvahu
- schopnosti
- adaptabilitu
- orientaci na podnik
- odpovědnost
- ochotu spolupracovat

Personalista může být v organizaci hlavním článkem a hybatelem započetí procesu změn. Jestliže personalisté mají přehled o procesech a systémech uvnitř firmy a vrcholové vedení bere zřetel na jejich návrhy a doporučení, může personalista pozitivně přispět k úspěšnosti prováděných změn a celé organizace. Práce personalistů nese přínos při realizaci změn v případě, že napomůže identifikovat místa, kde je změna potřebná, pomáhá vypracovat postup změny a bere v úvahu související okolnosti, zejména lidské aspekty, napomáhá minimalizaci odporu ke změnám ze strany zaměstnanců, dále pak jsou-li personalisté v roli mediátorů diskusí, vytváří a řídí programy vzdělávání a výcviku zaměstnanců ve znalostech potřebných k uskutečňovaným změnám.

## Zabezpečování páky změn

Personalista může využít svých intervencí k vytvoření páky změn, které usnadňují změny jako:

- procesy řízení pracovního výkonu, které přispívají k lepšímu propojení cílů společnosti, týmů a jednotlivců a zvyšují povědomí o žádoucích normách výkonu,
- odměňování podle výkonu, které dokonce i když nepůsobí jako účinný motivátor, může sloužit jako nástroj, jímž se sděluje očekávání organizace a její priority v oblasti pracovního výkonu,
- profilování schopností, které detailně objasňuje požadované schopnosti a poskytuje základ pro personální řízení založené na schopnostech v takových oblastech, jako je získávání a rozvoj pracovníků a jejich odměňování,
- programy soustavného rozvoje, které poskytují příležitosti pro učení, vzdělávání a rozvoj kariéry,
- programy organizačního rozvoje týkající se zlepšování efektivnosti fungování organizace a jejich reakcí na změny.“ (ARMSTRONG, 1999)

Plánování lidských zdrojů spočívá v odhadu velikosti a struktury budoucí potřeby organizace po pracovní síle. Plánování lidských zdrojů pomáhá organizaci tyto pracovní síly zajistit v případě potřeby. Jako podklady pro plánování lidských zdrojů slouží formální nebo neformální zdroje. Formální zdroje představuje využití statistických analýz a predikcí časových řad relevantních ukazatelů, jako je např. vývoj nabídky lidských zdrojů nebo vývoj poptávky po produktech organizace. Neformální zdroje vycházejí spíše z expertních odhadů, ať už externích, nebo interních, např. průzkum mezi vedoucími pracovníky. Neformální zdroje mohou být rizikové, neboť nemusí vždy podávat spolehlivý obraz o předpokládaném vývoji.

Cílem získávání pracovníků je přilákání nejlepších uchazečů na dané volné pracovní pozice. Pro shodu mezi požadavky organizace a nabídkou pracovníků na volnou pozici je zapotřebí provést analýzu pracovního místa, jejímž výstupem je popis práce a nutné předpoklady pracovníka pro výkon této pracovní pozice. (DONELLY, 1997)

### 7.1 Řízení znalostí

Úkolem řízení znalostí v organizaci je shromažďování, archivace, komunikace a předávání znalostí a vědomostí akumulujících se v organizaci a týkajících se procesů, metod a činností. Řízení znalostí se také zabývá tím, jak pracovníci získávají, předávají a rozšiřují své

znalosti uvnitř organizace. Definovaná strategie řízení znalostí poté napomáhá ke zlepšení předávání a propojování těchto znalostí a jejich napojení na informace pro zlepšení následného procesu učení těchto znalostí. Znalosti je možné uchovávat ve fyzických nebo digitálních databankách, dokumentech, příručkách apod. Organizace pak tyto znalosti může šířit za pomoci informačních systémů, schůzí, seminářů, kurzů nebo publikací. (ARMSTRONG & TAYLOR, Řízení lidských zdrojů, 2015)

Znalosti můžeme základně dělit na explicitní a tacitní. Explicitní znalosti jsou zaznamenány a je možné je nadále systematicky třídit a pomocí informačních systémů předávat dál. Tacitní znalosti jsou v mysli jednotlivce a jejich písemná reprodukce a následné předávání jsou složité. Tacitní znalosti jsou získávány na základě osobní zkušenosti. Hlavním problémem řízení znalostí je přeměna těchto tacitních znalostí na znalosti explicitní. (NONAKA & TAKEUCHI, 1995) Jak uvádí Blackler (1995), lze znalosti dělit i v jiných rovinách: „Znalosti jsou mnohostranné a složité, protože jsou konkrétní i abstraktní, implicitní i explicitní, všeobecné i individuální, fyzické i duševní, rozvíjející se i statické, srozumitelné i zakódované.“ (BLACKLER, 1995)

Problémy při řízení znalostí v organizaci nastávají, když je zapotřebí identifikovat relevantní znalosti pro organizaci a hodnotit jejich věcnost a aktuálnost. Dalším problémem je sladění strategie řízení znalostí a podnikové strategie, kdy již existující znalosti v organizaci nemusí být efektivně využívány a být v souladu s podnikovou strategií. V případě nefungující organizační kultury a nedostatku důvěry ze strany pracovníků ani nemusí docházet ke vzniku nebo předávání znalostí mezi pracovníky. (ARMSTRONG & TAYLOR, 2015)

## 7.2 Motivace

Motivace jsou vnitřní hnací síly člověka pro uspokojování pocíťovaných nedostatků. Motivovaný pracovník je pilně pracující, bez výkyvů ve své výkonnosti a orientovaný na důležité cíle. Proces motivace začíná u jedince neuspokojenou potřebou, tento stav neuspokojení vytváří v jedinci psychické napětí a jedinec tak vykonává kroky a činnosti směřující k uspokojení svých potřeb. (DONELLY, 1997)

Motivaci je možno rozdělit na dva typy, a to motivaci vnitřní a vnější.

**Vnitřní motivaci** tvoří faktory, které si lidé sami vytvářejí a jsou jimi ovlivněni k určitému chování. Člověk tak motivuje sám sebe za cílem uspokojení vlastních potřeb.

Faktory tvořící vnitřní motivaci jsou odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjení dovedností a schopností, zajímavá a podnětná práce a možnosti kariérního růstu.

**Vnější motivace** je tvořena odměnami a tresty. Vnější motivace může mít intenzivnější účinek, ale její působení má většinou krátkého trvání. Je tak tvořena spíše různými systémy odměňování, které se v každé organizaci různí. (DONELLY, 1997)

- Osobní růst – příležitost pro jedince plně realizovat svůj potenciál.
- Autonomie zaměstnání – pracovní prostředí, v němž vzdělaný pracovník může úspěšně plnit přidělené úkoly.
- Úspěšné plnění úkolů – pocit úspěšnosti a spokojenosti vyplývající z práce, která má pro organizaci velký význam a je kvalitní.
- Peněžní odměny – příjem, který je odměnou za přispění pracovníka k úspěšnosti organizace a který symbolizuje míru jeho přispění.

### 7.3 Hodnocení

Metody a přístupy pro hodnocení pracovníků jsou pro manažery důležitým nástrojem, jak hodnotit výkon svých pracovníků. Zvolené metody nebo přístupy pro hodnocení pracovníků je vždy zapotřebí přizpůsobit možnostem a typu organizace.

**Hodnocení podle stanovených cílů** neboli podle výsledků je metodou často využívanou pro hodnocení manažerů a vedoucích pracovníků. Pro realizaci této metody je zapotřebí předem jasně stanovit cíle, kterých má manažer dosahovat. Tyto cíle by měli splňovat pravidlo SMART a být tak pro manažery dosažitelné.

**Hodnocení na základě plnění norem** je metodou používanou pro řadové pracovníky na nízkých úrovních hierarchické struktury organizace. Stanovení optimálních norem však může být pro organizaci problematické. Výhodou metody je její spravedlnost a objektivnost. Výkonnost pracovníků však nelze poměřovat s pracovníky na pozicích s rozdílnou náplní práce.

**Volný popis** bývá doporučován pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Metoda umožňuje postihnout různé skutečnosti z oblasti výkonu pracovníka. Nevýhodou je nekonzistence hodnocení mezi hodnotiteli. Hodnotitel přidává i neúmyslně dávku subjektivity, popis tak může být ovlivněn na základě osobního vztahu mezi hodnotitelem a hodnoceným.

**Hodnocení na základě kritických případů** předpokládá, že hodnotitel eviduje záznamy a popisy událostí ať již pozitivních, nebo negativních, které se v souvislosti s hodnocenou osobou udály. Nashromážděné případy jsou pak východiskem pro konečné hodnocení pracovníka. Tato metoda je však velice náročná na čas hodnotícího.

**Hodnocení pomocí stupnice**, která může být číselná, grafická nebo slovní. Metoda umožňuje hodnotit každý aspekt pracovní náplně pracovníka zvlášť. Metoda je univerzálně použitelná a v praxi hojně využívaná. Problém bývá ve správném rozsahu kritérií, aby dokázaly dostatečně postihnout zkoumanou oblast a aby kritériím hodnotitel nebo hodnocený dokázal porozumět.

**Checklist** je typ dotazníku, kdy hodnotitel hodnotí pracovníka na základě plnění kritérií, na které je možné odpovědět binárně, povětšinou tedy „ano“ nebo „ne“. Konečné vyhodnocení checklistů provádí specialista. Metoda může být náročná na evaluaci i tvorbu checklistu, aby dokázal postihnout dostatečné množství relevantních informací.

**Metoda BARS** neboli klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Metoda si klade za cíl hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Metoda je kombinací hodnotící stupnice a checklistu, nezabývá se však výsledky, ale pracovním nasazením. Vychází se zde z předpokladu, že odpovídající pracovní nasazení má za následek efektivní vykonávání pracovní činnosti. Výhodou je žádoucí zapojení hodnocených pracovníků do procesu přípravy hodnotících kritérií. Nevýhodou je časová náročnost metody ve fázi přípravy.

**Assessment centre** je metoda vhodná pro hodnocení manažerů, specialistů a firemních talentů. Výhodou je komplexní posouzení pracovníka a jeho schopností. Nevýhodou je umělost vytvořených podmínek, v nichž každý hodnocený pracovník může reagovat odlišně od reálných podmínek. (KOUBEK, 2009)

## 7.4 Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou ze zásadních personálních činností. Dochází zde ke střetu zájmů a možností mezi společností a zaměstnanci. Systémy a metodologie odměňování pracovníků jsou rozsáhlé a komplikované. V základu lze pracovní odměnu dělit na peněžní a nepeněžní. Nepeněžní odměna může být pracovníkům vyplácena formou benefitů nebo poukazů.

**Časová mzda** je nejčastěji vyjádřena jako hodinová nebo měsíční částka, kterou pracovník obdrží za svůj výkon. Časové mzdy jsou nejzákladnější a nejpoužívanější formou odměňování pracovníků. Primárním cílem časových mezd je vytvoření spravedlivého, porovnatelného a přehledného systému odměňování pracovníků. Nevýhodou je nedostatečný zřetel odměňování na odvedený výkon pracovníka.

**Úkolová mzda** je vhodná pro odměňování dělnických pracovníků. Pracovník je odměňován za každou jednotku práce, kterou vykoná. Pro využívání systému úkolové mzdy je zapotřebí zajistit měřitelnost výkonu pracovníka, a aby byl pracovník schopen tento výkon ovlivnit a mohl tak efektivně využít svůj časový fond.

**Podílová mzda** je uplatňována v obchodních činnostech nebo službách. Odměna pracovníka je alespoň z části závislá na prodaném množství. Výhodou podílové mzdy je její přímý vztah k výkonu pracovníka. Pracovník však není schopen plně ovlivnit všechny faktory ovlivňující jeho pracovní výkon.

**Mzda za znalosti a dovednosti** váže odměnu za kvalifikovanost a efektivitu pracovníka. Pro hodnocení je zapotřebí vytvořit matici dovedností a znalostí a jejich úrovně. Pracovníkovy znalosti a dovednosti jsou do této matice zařazeny a ohodnoceny a jsou stanoveny předpoklady úrovně znalostí pro každou pracovní pozici. Základní myšlenkou je odměňování znalostí a dovedností, které jsou pro firmu relevantní. Problémem může být výsledná nespecializovanost pracovníka na určitou problematiku a nedostatečná diverzifikace znalostí ve společnosti.

**Mzda za přínos** je dána výsledky, kterých pracovník dosahuje, a uplatňovanými schopnostmi. Mzda za přínos tak v sobě integruje odměnu za pracovní výkon a znalosti a dovednosti pracovníka. Metoda je doporučována jako vhodný nástroj pro motivování pracovníků k výkonu a osobnímu rozvoji a získávání a udržení vzdělaných pracovníků.

**Dodatkové mzdové formy** zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy pracovníka. Dodatkové mzdové formy se většinou snaží doplnit ohodnocení pracovníka, kde to běžné metody hodnocení neumožňují. Tyto mzdové formy mohou být vypláceny periodicky nebo jednorázově. Využití dodatkové mzdové formy je vhodné přizpůsobit pozici hodnoceného pracovníka. Mezi nejobvyklejší dodatkové mzdové formy patří:

- Odměna za úsporu času
- Prémie
- Osobní ohodnocení
- Odměňování zlepšovacích návrhů
- Podíly na výsledcích hospodaření organizace
- Zaměstnanecké akcie
- Příplatky

## 8 Lean management

Štíhlá organizace vykonává pouze ty činnosti, které jsou potřebné, vykonává je správně a rychleji než konkurence s efektivním vynakládáním zdrojů. Organizace se soustředí na činnosti a procesy přidávající hodnotu pro zákazníka a minimalizuje počet činností a procesů, které hodnotu pro zákazníka nezvyšují. Základní myšlenkou štíhlého managementu je tak eliminace plýtvání se zdroji a maximalizace hodnoty pro zákazníka. (KOŠTURIÁK & FROLÍK, 2006)

### 8.1 Kaizen

Kaizen znamená proces neustálého zlepšování, do kterého jsou zapojeni všichni pracovníci organizace. Zlepšení vycházejí z lokálních znalostí a zkušeností pracovníků a díky zapojení těchto pracovníků do procesu dosahují tito pracovníci vyššího uspokojení ze seberealizace a práce, zapojení napomáhá k rozvoji jejich schopností a znalostí a ovlivňuje kulturu organizace. Zásadní pro hodnotné výsledky je komplexnější pohled na navrhované zlepšení, tedy jak ovlivní organizaci jako celek, a ne pouze její část. Důležité je věnovat pozornost i návrhům na zlepšení s méně významným efektem. I touto pozorností a ohodnocením dobrých řešení management motivuje pracovníky k další iniciativě a podpora ze strany vedení organizace je v kaizenu klíčová. Činnosti v podniku lze dělit na udržovací a zlepšovací, naplní každého pracovníka jsou obě tyto činnosti, ale jejich poměr by měl být odrazem hierarchického postavení pracovníka, kdy se vyšší management věnuje spíše zlepšovacím činnostem a řadový dělník spíše činnostem udržovacím.

Každé zavádění kaizenu je unikátní a je potřeba jej vždy přizpůsobit možnostem dané organizace, aby odpovídal jejím cílům, potřebám, kultuře a motivační orientaci pracovníků. Důležitou součástí je vzdělávání zaměstnanců, kdy je zapotřebí naučit je

identifikovat problémy, osvojit si základní metody řešení problémů, komunikovat a spolupracovat v týmu.

Používaným systémem zlepšování je workshopové zlepšování. Workshopový tým má své standardní obsazení a za vyřešení problému je zodpovědný vedoucí pracovník z oblasti, ve které se zkoumaný problém projevuje. Za usměrňování členů týmu k vyřešení problému je zodpovědný moderátor. Workshopy lze využít hlavně pro generování nápadů na zlepšení, kdy se jedná hlavně o brainstorming, dále je lze využít při rozvíjení již existujících nápadů anebo při řešení předem stanoveného problému. Workshopové zlepšování je pracovníky dobře přijímáno, neboť se oni sami podílí na vzniku řešení.

Chybou, ke které často dochází, je tvorba a implementace zlepšení pouze ve výrobních oblastech, špatné zvolení metrik pro hodnocení úspěšnosti zlepšení, orientace manažerů pouze na významná zlepšení a špatně nastavený odměňovací systém za zlepšovací návrhy. (KOŠTURIÁK & FROLÍK, 2006)

## **8.2 MUDA**

Plýtvání neboli MUDA je ve výrobním procesu vše, co nepřidává výslednému produktu hodnotu a za co není zákazník ochoten zaplatit. Existuje sedm základních druhů MUDA, jako je čekání, zásoby, transport, zmetky, chyby ve výrobě, nadprodukce a zbytečné pohyby. Implementace MUDA však může narazit u pracovníků, neboť je zapotřebí začít změnou kultury organizace s cílem pozitivního přístupu pracovníků ke změnám a zdokonalování jejich práce. Je zapotřebí pracovníky této filosofii naučit, aby viděli a rozlišovali plýtvání v organizaci a rozpoznali přínosy této metody. (BAUER, a další, 2012)

## **8.3 Kaizen tým**

Úkolem kaizen týmu je využívat všechny nástroje k řešení každodenních problémů a rozhodování na pracovišti, za které tým převzal odpovědnost. Kaizen tým by měl být tvořen pracovníky se společným cílem neustálého zlepšování své práce a svého pracoviště. Je žádoucí, aby se odborné dovednosti a osobní schopnosti v týmu vzájemně doplňovali. Výsledkem práce kaizen týmu je nejen odhalení a analyzování plýtvání v organizaci, ale i hledání konkrétních příčin a tvorba a implementace nápravných opatření. (BAUER, a další, 2012)



## **8.4 Metoda 5S**

Metoda 5S je základní predispozicí pro realizaci a implementaci dalších pokročilých metod Kaizen a dalších optimalizačních metod a přístupů. V českém překladu lze metodu uvést jako 5U tedy utřídit, uspořádat, udržovat pořádek, určit pravidla, upevňovat a zlepšovat. Utřídit znamená roličit věci na pracovišti na potřebné a nepotřebné a věci nepotřebné pak odstranit. Uspořádat znamená rozčlenit a umístit věci na pracovišti logicky tak, aby jejich nalezení a použití vyžadovalo minimum času a úsilí. Udržovat pořádek znamená úklid pracoviště a eliminace zdrojů znečištění. Čtvrtým krokem je navržení standardů, které napomáhají udržovat dosažený stav po realizaci prvních tří kroků. Pátým krokem upevňovat a zlepšovat je míněno budování kultury 5S, sebedisciplína ze strany pracovníků a kontrola současného stavu. Častým problémem při zavádění 5S je překonání odporu zaměstnanců ke změnám a chápání 5S ze strany pracovníků jako pravidelný úklid. (IMAI, 2008)

## **8.5 Value stream management**

Management toku hodnot je základním nástrojem pro analýzu plýtvání v procesech ve výrobě, logistice, vývoji nebo administrativě. Tok hodnot tvoří všechny procesy, které jsou na cestě od vstupů materiálu k hotovému výrobku. Management toku hodnot umožňuje zobrazení toku hodnot, jeho plánování a modelování budoucího stavu. Přínosem managementu toku hodnot je snížení průběžné doby výroby, eliminace plýtvání, zjednodušení a lepší pochopení průběhu procesů a jejich souvislostí a zjednodušení systému řízení. Problematické je využití managementu toku hodnot v případě častých změn procesů a výrobního programu v organizaci. Grafické znázornění toku hodnot je statické a v případě složitějších procesů může být zapotřebí dynamická simulace. Procesy je zapotřebí mapovat přímo na příslušných pracovištích, jednotlivé verze je vhodné následně konzultovat v rámci týmu. (KOŠTURIÁK & FROLÍK, 2006)

## **9 Představení společnosti**

Společnost lze charakterizovat a představit po formální stránce, anebo charakterizovat činnosti a procesy v ní probíhající. V následujících podkapitolách je formálně představena společnost a jsou popsány její procesy a činnosti s důrazem kladeným na personální a sociální aspekty a inovační aktivity.

## 9.1 Charakteristika společnosti

<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	5. února 1991
<b>Obchodní firma:</b>	Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Třemošná, Plzeňská 1067, PSČ 33011
<b>Identifikační číslo:</b>	14704021
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení  Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona  Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
<b>Společník:</b>	100% podíl - Coöperatief IMI Europe U.A. 1076AZ Amsterdam, Locatellikade 1, Nizozemské království
<b>Základní kapitál:</b>	239 100 000,- Kč
<b>Certifikace:</b>	ISO 9001:2008  ISO 14001:2004  ISO 16949:2009

Společnost Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o. (dále jen IMI) je pobočkou IMI Global inc., která má celkem 17 poboček v Evropě, Americe a Asii. Nejvyšší vedení společnosti sídlí na Filipínách. V roce 2011 koupila Integrated Micro-Electronics 100% firmy EPIQ s.r.o. a následně vznikla společnost Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o. Společnost se v česku zabývá výrobou, vývojem, montáží a opravami elektronických a telekomunikačních zařízení, kde mezi hlavní odběratele lze řadit výrobce komponent dodávajících automobilovému průmyslu anebo přímo firmy z automobilového průmyslu.

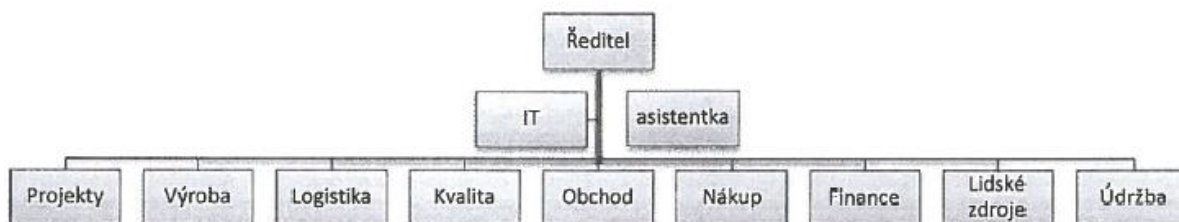
Společnost je jedním z hlavních dodavatelů v elektrotechnické výrobě ve střední Evropě, je poskytovatelem výrobních služeb v oblasti elektrosoučástek, polovodičových montáží

a testovacích služeb. Mezi přednosti společnosti patří orientace na konkrétní potřeby zákazníka a poskytování flexibilního řešení na míru zahrnující návrh, vývoj, výrobu a testování. Společnost zaměstnává více než 350 zaměstnanců na ploše přes 7740 m<sup>2</sup> a můžeme ji tak řadit do středně velkého podniku. Od roku 2011 začala společnost implementovat metody lean managementu, kdy byla pro tyto záměry vytvořena nová pracovní pozice. (ČR, 2017)

**MISE:** S nadšením vytvářet jedinečné produkty, jejichž použití naši partneři preferují.

**VIZE:** Být vedoucím INOVATIVNÍM partnerem v oblasti ZAKÁZKOVÝCH řešení. Naši ZAMĚSTNANCI poskytují NEJVYŠŠÍ kvalitu.

Obrázek 3 Organizační struktura



## 9.2 Strategické cíle a analýzy

Společnost v minulých letech velmi investovala do nových zařízení pro rozšíření kapacit výroby a nakoupila tak novou výrobní linku a další prvky automatizace výroby. Tyto investice si vyžádala rostoucí poptávka po produktech společnosti, která se pohybovala na hranici produkčních možností a hrozilo tak možné neuspokojení požadavků odběratelů a nesplnění nasmlouvaných objednávek. Společnost také předpokládá získání nových dlouhodobých odběratelů a následné zvýšení tržeb, zároveň chce díky novým investicím a zvýšení efektivity práce snížit výrobní náklady. Další plánované investice jsou pouze menšího rozsahu a budou se odvíjet od vývoje poptávky. Společnost má své stálé portfolio výrobků, které se neustále rozšiřuje i s požadavky odběratelů a požadavky na ochranu životního prostředí. Společnost se pohybuje na relativně stabilním trhu, snaží se diferenciovat od konkurence kvalitou svých výrobků, flexibilitou a komplexním řešením jednotlivých objednávek. Společnost se kvůli nedostatku kvalifikovaných pracovních sil rozhodla více investovat do automatizace výroby.

### 9.2.1 Strategické cíle

Společnost IMI má v současnosti dva strategické cíle, a to:

- **Dosáhnout obrátu 50 mil. € nebo více do roku 2020 s 5% čistou marží**
- **Dosáhnout proporcí obrátu 75 % automotive, 25 % průmysl v roce 2020**

Pro podporu dosažení strategických cílů si společnost stanovila dílčí strategické cíle:

- **Zefektivnit doručování výrobků zákazníkům**
- **Snížit produkci nestandardních výrobků**
- **Eliminovat plýtvání ve výrobě**
- **Optimalizovat logistické procesy**

Pro kontrolu plnění výše vytyčených strategických a dílčích cílů si společnost stanovila KPI a jejich hodnoty, kterých by chtěla v roce 2020 dosáhnout:

- **PPM automotive <10 ppm**
- **PPM průmysl < 250 ppm**
- **Včasné doručení (OTD) automotive = 100 %**
- **Včasné doručení (OTD) průmysl = 90 %**
- **Efektivnost (E2) = 85 %**
- **Celková výbavová efektivnost (OEE) = 88 %**
- **Dny na skladě = 65 dnů**

### **9.2.2 Porterova analýza pěti sil**

Porterův model je základním nástrojem pro analýzu mezoprostředí společnosti. Model se snaží analyzovat pět základních vlivů, které na společnost v mezoprostředí působí.

**Konkurence** – Největšími konkurenty jsou Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o. a TSE, s.r.o. Společnost Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o. využívá své výrobky do produktů určených k prodeji konečnému spotřebiteli, dodávky na trhy B2B jsou od tohoto konkurenta pouze nárazové a nijak neohrožující. Společnost TSE, s.r.o. je tak jediným plnohodnotným konkurentem. IMI má však na trhu dominantní postavení a v současné době tak není ani jedna z firem považována za ohrožující.

**Potenciální konkurence** – Největší potenciální konkurencí je trvalý vstup Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o. se svými výrobky na B2B trhy. Dalšími potenciálními konkurenty jsou Foxconn CZ s.r.o., která disponuje stejnou výrobní technologií jako IMI, soustřeďuje se však pouze na trhy B2C a v současné době nejsou známy informace, že by se tato společnost chystala vstoupit na trhy B2B.

**Dodavatelé** – Dodavatelem pro IMI jsou distributoři komponent. Společnost IMI má smlouvu se čtyřmi těmito distributory. Vzhledem k širší portfolia nakupovaných komponent a širší jednotlivých výrobců každé z komponent je tento způsob nákupu efektivnější, než kdyby IMI měla smlouvu s každým z výrobců. Distributoři tohoto postavení na trhu nezneužívají a nákupní ceny jsou mezi jednotlivými distributory podobné. V důsledku této skutečnosti však mezi distributory nepanuje výrazná konkurence, a tak zde není prostor pro snižování cen nakupovaného materiálu. Prostředí mezi dodavateli lze považovat za stabilní a předvídatelné a zásadní změny se zde neodehrávají.

**Zákazníci** – Zákazníky společnosti IMI jsou firmy v rámci Tier 2 – dodavatelé dodavatelů do automobilového průmyslu. Hlavními zákazníky jsou poté Kongsberg automotive se závody v Německu, Rakousku, Polsku a Slovensku, TI Automotive AC, s.r.o., Grupo Antolin, s.r.o. a Nidec Motors & Actuators GmbH. Mezi zákazníky je stabilní situace a žádné závažné problémy se současnými odběrateli nejsou. V současné době se vedou vyjednávání o možném získání nového zákazníka v podobě společnosti Robert Bosch, s.r.o., která by v případě úspěchu vyjednávání byla významným zákazníkem.

**Substituty** – Mezi substitut lze zařadit výrobu za pomoci technologie 3D tisku, která může nabízet efektivnější a pokročilejší výrobní technologii. Tato výrobní technologie však zatím není využívána a plně připravena pro použití ve srovnatelném objemu výroby.

### 9.2.3 PEST Analýza

Analýza PEST zkoumá externí prostředí společnosti, ve kterém se snaží identifikovat ohrožení a příležitosti relevantní pro společnost ve čtyřech základních oblastech. Výstup PEST analýzy lze následně využít ve SWOT nebo EFE analýze.

**Politicko-legislativní faktory** – Mezi legislativní faktory lze řadit přijetí GDPR a potřebu recertifikace ISO IATF: 16 949. Další faktor ovlivňující společnost je zákoník práce a jeho možné změny v následujících obdobích. S ohledem k tomu, že společnost je článkem v řetězci dodavatelů do automotive, je možné, že kauza Dieselgate se může v nějakých důsledcích dotknout i společnosti IMI, neboť některé produkty vyráběné ve společnosti v sobě nesou nahraný software.

**Ekonomické faktory** – Společnost IMI obchoduje hlavně v cizích měnách, ohrožuje ji tak hlavně nepříznivý vývoj kurzu CZK/EUR a EUR/USD s ohledem na prodej výrobků i nákup komponent. Dalším faktorem ovlivňující společnost je nedostatek kvalifikované i nekvalifikované pracovní síly na pracovním trhu.

**Sociálně-kulturní faktory** – Ovlivňujícím faktorem je demografický vývoj obyvatelstva a do budoucna přetrvávající nedostatek pracovních sil. Pro intelektuálně náročné pracovní pozice je náročnější nalézt vhodné uchazeče s odpovídajícím vzděláním nebo osobnostními a intelektuálními předpoklady. Možnost částečné kompenzace nedostatku pracovních sil je možno nalézt v otevřenější politice přijímání zahraničních pracovníků a jejich lepší přijetí společností.

**Technologické faktory** – Mezi technologické faktory ovlivňující společnost lze zařadit zásadní vývoj 3D tisku, který proti současné technologii přináší řadu výhod. Tiskárny s technologií pro podobné využití zatím nejsou kapacitně schopny nahradit stávající výrobní linky. Případné zdokonalení a rozšíření technologie 3D tisku by pro společnost IMI znamenalo zmařené investice do nedávno nakoupených nových výrobních linek. Dalším faktorem jsou možnosti implementace nových návrhů na vyšší automatizaci stávajících linek.

#### **9.2.4 EFE analýza**

Mezi hrozby vyplývající z analýz lze do matice EFE zařadit ze sociálně-kulturních faktorů nedostatek zdrojů, a to zdrojů materiálních a lidských, kdy je na pracovním trhu nedostatek pracovních sil. Ohrožením pro společnost jsou z technologických faktorů zdokonalení substituční technologie výroby, která oproti stávající technologii přináší i řadu nových výhod, dosud však touto technologií není možno produkovat stejné množství výrobků, tak aby tento stav byl finančně výhodnější. Konkurence může disponovat vyrovnanou až pokročilejší vybaveností technologií výroby, v současné době se však konkurence zaměřuje na rozdílné trhy, anebo je jejich objem výroby v porovnání se společností IMI zanedbatelný.

Jako příležitosti lze hodnotit nové technologie a možnosti automatizace výroby spočívající v zavedení technologie 3D tisku nebo nákupu modernějších výrobních linek dosahujících nižší produkce nestandardních výrobků a nižších nároků na množství potřebné obsluhy. Příležitostí je získávání nových zákazníků z řad dodavatelů automobilového průmyslu anebo výrobců elektroniky, a tím tak více diverzifikovat portfolio svých odběratelů. V souvislosti s potřebou zavedení ISO IATF: 16 949 ve společnosti lze vytvořit dočasnou konkurenční výhodu při rychlém zavedení a zároveň napomoci získání nových zákazníků očekávajících vysokou kvalitu výrobků.

Tabulka 4 EFE matice

č. O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
T1	Nedostatek zdrojů	0,2	3	0,6
T2	Substitut technologie	0,25	1	0,25
T3	Pokročilejší technologie konkurence	0,1	3	0,3
O1	Nové technologie automatizace	0,25	3	0,75
O2	Potenciální nové trhy	0,1	2	0,2
O3	Vyšší kvalitativní požadavky na výrobky	0,1	3	0,3
		1		2,4

Zdroj: Interní dokumenty firmy (2018)

Výsledná hodnota z EFE matice je 2,4. Z této hodnoty je možné usuzovat, že společnost je průměrně citlivá na změny v externím prostředí a okolí společnosti. Firma si tak vytváří různé scénáře vývoje strategického záměru a může se při plánování spolehnout na minulé trendy s lehkou rezervovaností.

### 9.2.5 IFE analýza

Silnou stránkou společnosti je technologická vybavenost stroji odpovídajícími současným nárokům odběratelů. Společnost také nabízí zákazníkům možnost sledování každého výrobku systémem X-trace. Díky tomuto systému je každý výrobek dohledatelný a v případě odhalení výrobní vady tak lze rychle identifikovat postihnutou šarži výrobků. Společnost má jasně definovanou a strukturovanou strategii automatice na následující roky odpovídající budoucím požadavkům na standardy výroby a odpovídá predikcím vývoje na trzích.

Společnost se potýká s nedostatkem kvalifikované i nekvalifikované pracovní síly. Nedostatek pracovních sil je znát hlavně v oddělení výroby, proto společnost musela urychlit svoji strategii automatizace výroby, aby dokázala nadále uspokojovat požadavky svých zákazníků. Případné uchazeče o práci na nižších pozicích je obtížnější zaučit v obsluze výrobních linek a následně tyto uchazeče ve společnosti dlouhodobě udržet. Nedostatkem pracovníků jsou postihnuti i vyšší pozice ve společnosti, kde chybějí hlavně vysokoškolsky vzdělaní lidé na pozice lean managementu a ve vývoji a rozvoji testovacích platforem.

Tabulka 5 IFE matice

č. S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Technologie strojů na úrovni	0,25	3	0,75
S2	Sledovací systém X-trace	0,1	3	0,3
S3	Odpovídající strategie automatizace	0,2	3	0,6
W1	Nekvalifikovaní pracovníci	0,15	2	0,3
W2	Nedostatek kapacit pro vývoj testovacích platforem	0,2	1	0,2
W3	Nedostatek kapacit pro rozvoj testovacích platforem	0,1	2	0,2
		1		2,15

Zdroj: Interní dokumenty firmy (2018)

Výsledná hodnota IFE matice je 2,15. Z této hodnoty je možné zhodnotit pozici společnosti v možnostech plnit své strategické cíle jako průměrnou. Je tedy na zvážení managementu, zda je společnost skutečně schopna splnit své strategické cíle v plné šíři a zda je případně toto nesplnění pro společnost ohrožující.

### 9.2.6 Shrnutí

Strategické cíle, které si společnost vytyčila, lze považovat za ambiciózní, nejsou však zcela nesplnitelné. Cíl dosáhnout v roce 2020 obratu aspoň 50 mil. € je možno s ohledem na předchozí vývoj předpokládat, že společnost bude schopna se svému cíli přiblížit, ne ho však naplnit. Pokud měla společnost v roce 2016 obrat 676 mil. Kč a obrat se oproti roku 2015 zvýšil o 87 mil. Kč, lze předpokládat, že společnost tohoto cíle nebude plně schopna dosáhnout, může se však vytyčenému cíli reálně přiblížit. Stanovené dílčí cíle a jejich kontrola pomocí sledování klíčových indikátorů na sebe logicky navazují a doplňují se.

## 9.3 Realizované metody v organizaci

### System Engineering

Společnost IMI se intenzivně zaměřuje na nové inovace a myšlenky. Důkazem je založení oddělení System Engineering, které se zabývá právě technologickými inovacemi a jejich implementací. Podněty pro nové inovativní myšlenky jsou získávány v rámci výzkumu, který provádí pracovníci oddělení, anebo na základě podnětů ostatních pracovníků. Dalšími zdroji nápadů jsou různé technologické veletrhy, technologické novinky



a výzkumy z oblasti automatizace. Vhodné pro sledování trendů je případně i sledování inovací jiných zahraničních institucí, jako jsou Americká armáda nebo Darpa, které mohou být inspirací pro nové myšlenky, které mohou být přeneseny podnikuových podmínkách. Pracovníci mohou přinášet podněty v podobě problémů, které je zapotřebí vyřešit, a pracovníci oddělení následně hledají možné způsoby řešení a selektují možná nejefektivnější řešení, která jsou postoupena ke schválení vrcholovému managementu. V jiných případech, zvláště pak ze strany vrcholového vedení, ale i vedoucích pracovníků, je s řešeným problémem představena i představa řešení nastalého problému. Úkolem pracovníků oddělení System Engineering je následně zhodnotit proveditelnost představeného řešení a případně navrhnout jeho modifikaci. Jednou měsíčně prezentují pracovníci oddělení System Engineering před vrcholovým managementem své inovativní nápady rámci tzv. Industrial review, které shrnuje tyto nápady z různých oblastí a jejich proveditelnost využití ve společnosti. Čtvrtletně jsou zhodnoceny stávající výsledky a hlavní inovativní zaměření oddělení a je podle potřeby pozměněno tak, aby napomáhalo naplňovat strategické cíle společnosti a více se soustředit na intenzivněji sledované projekty. Kromě tvorby nových inovačních řešení a myšlenek je oddělení zodpovědné za kontrolu a průběžné vyhodnocení stávajících a již zavedených inovativních řešení. V případě neúspěchu implementace inovativního řešení nebo realizace některého z projektů je projekt za spolupráce vrcholového managementu reverzně kontrolován a vyhodnocován každý uskutečněný krok, dokud není nalezena příčina neúspěšné realizace. Identifikovaná příčina neúspěchu je hloubkově prozkoumána a následně prezentována a evidována pro minimalizaci pravděpodobnosti jejího opakování.

### **Lean meeting**

Na lean meetingu jsou přítomni vedoucí oddělení a ředitel. Lean meeting se zabývá optimalizací výroby, optimalizací výrobních toků, využívání pracovních ploch, výrobních časů a toků hodnot. Svoji povahou se tyto meetingy blíží práci kaizen týmu a také se zde používají metody z lean managementu. Pracovníci prezentují současné výsledky z již implementovaných optimalizačních projektů a zároveň se stanovují nové cíle a problémy, které je zapotřebí řešit. Pro řešení těchto problémů jsou stanoveny projekty, jejichž vedení je přiřazeno nominovanému project leaderovi. Vzhledem k tomu, že se optimalizace týká výroby, je jako project leader jmenována většinou osoba, která výrobek k optimalizování zaváděla do sériové výroby. Project leader má za úkol identifikovat zdroj problému a popsat současný stav. Následně project leader navrhne řešení zkoumaného problému.

Během práce na optimalizačním projektu spolupracuje project leader i s pracovníky z jiných oddělení.

### **PDCA diagram**

Diagram PDCA se ve společnosti používá velice často. Diagram se skládá ze čtyř jednoduchých kroků, a to naplánuj, proved', kontroluj, jednej. Náměty, které se touto metodou realizují, může vznést jakýkoliv pracovník. Jako v předchozím případě je nominován project leader, který se v dané problematice nejlépe orientuje a celý projekt řídí. Současné pokroky a možné výsledky z naplánovaného projektu se prezentují vedoucím pracovníkům. Případné připomínky od vedoucích pracovníků se do projektu zapracují a v případě, že je projekt proveditelný a přináší užitek, je na vedoucích pracovnících, zda je jeho realizace schválena. Povětšinou jsou takovéto projekty odsouhlaseny a následně se sledují změny a porovnávají se stavy před a po realizaci projektu. Jestliže je projekt funkční a přináší společnosti užitek, je úspěšně dokončen, a tím je jedna iterace PDCA diagramu realizována. Po celou dobu je project leaderovi k dispozici šablona pro realizaci PDCA projektu, které se drží a která mu napomáhá projekt realizovat. Tato šablona má výhodu ve své jednoduchosti a přehlednosti.

## **9.4 Personální systém v organizaci**

Společnost se snaží být moderní a pokrokovou organizací, k tomu jí napomáhají implementace moderních metod a technik řízení lidí. Obecné pracovní a organizační klima lze ve společnosti charakterizovat jako vstřícné a otevřené. Ve společnosti je kladen důraz na pozitivní a nekonfliktní interpersonální vztahy. Organizace a komunikace pracovníků není přímo řízena formálními a byrokratickými předpisy.

### **Získávání a výběr pracovníků**

Získávání nových pracovních sil má ve společnosti na starost personální oddělení. Pro oslovení potenciálních pracovníků je využíváno inzerce, známostí mezi stávajícími pracovníky, oslovení dříve odmítnutých uchazečů, headhunting a spolupráce s úřadem práce.

Při výběru pracovníka jsou manažery pro každou volnou pozici předem stanovena kritéria, která by měl uchazeč o danou pracovní pozici naplňovat. Tato kritéria spočívají v úrovni dosaženého vzdělání, praktických zkušenostech a posouzení integrity osobnosti uchazeče a jeho psychického rozpoložení.

Po průchodu výběrovým řízením je nový pracovník první týden na tzv. bootcampu, kdy je seznamován s chodem společnosti, a každý den je tematicky zaměřený na určitou problematiku, která je mu představována přiděleným manažerem nebo mentorem. Pracovník je tak rychle seznámen s chodem společnosti a je mu vštěpováno myšlení a fungování organizační kultury ve společnosti.

Během prvních tří měsíců, které jsou zákonnou zkušební dobou, je pracovník zařazen do tzv. procesu onboarding, během kterého je již teoreticky seznámen s chodem společnosti a nyní je zaučován po praktické stránce. Pracovník tak začíná pracovat na své budoucí pozici a prakticky se seznamuje s příslušnou problematikou. Dále je seznámen s tím, jaké znalosti a zkušenosti by měl po třech měsících ovládat. Během prvních tří měsíců zpracovává také tzv. onboardingový projekt, který obsahuje nový nápad na zlepšení vycházející z jeho dosavadní praxe a zkušeností a který lze aplikovat v prostředí společnosti. Tento projekt poté na konci zkušební doby prezentuje nadřízeným pracovníkům a následně je mu manažery na základě jeho prezentace projektu a hodnocení výkonu sděleno, zda s ním bude navázána dlouhodobá spolupráce. V případě, kdy pracovník osobnostně a profesně kritériím vyhovuje, ale nezvládá přidělenou pracovní pozici, je možno ho ještě v době zkušební lhůty přeargovat na jinou obsazovanou pozici.

### **Vedení a řízení pracovníků**

Způsob vedení pracovníku je odvislý od úrovně hierarchické struktury ve společnosti. V nejnižších úrovních struktury, tedy na úrovni obsluhy výrobních linek, je uplatňováno více direktivního stylu řízení pracovníků, kdy mistr výroby jasně vydává pokyny svým podřízeným pracovníkům.

Naopak ve vyšším managementu je více využíváno coachingu podřízených pracovníků. Manažer je tak svému podřízenému mentorem při hledání řešení problému a snaží se ho navést na správnou cestu. Tento styl vedení tak spíše podporuje iniciativu ze strany podřízených pracovníků. Při rozhodování o řešení daného problému je více využíváno polo-demokratického vedení, kdy má každý pracovník právo vysvětlit svůj názor a důvod pro navrhované řešení. Jednotlivé názory a pohledy jsou následně prodiskutovány a dochází ke konsenzu.

Na nižších úrovních vedení jsou sestavovány menší týmy o několika pracovnících, které se zabývají hledáním řešení operativních problémů. Tyto týmy slouží hlavně jako možnost pro výchovu a rozvoj vlastních zaměstnanců. Každý pracovník týmu si jednou týdně

připraví přednášku na dané téma a toto pak prezentuje ostatním členům. Tyto aktivity tak slouží jako vlastní vzdělávací kurzy pro zaměstnance a dávají možnost pracovníkům projevit svoje kvality a schopnosti, díky kterým mohou být následně vybráni jako talenti do vyšších struktur řízení.

### **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků probíhá jednou do roka. Jedná se o individuální pohovory manažera se svými podřízenými, kdy je s pracovníkem probírána jeho dosavadní práce a směr, kterým by se chtěl pracovník ve společnosti ubírat. Manažer tvoří jako výstup pohovoru slovní hodnocení pracovníka a přizpůsobí tomu případně jeho plánovaný rozvoj. Pracovníci také vyplňují sebehodnotící dotazník, jak vnímají sami sebe ve společnosti a svoji odvedenou práci. V rámci testu sebehodnocení může každý pracovník využít volné odpovědi, je-li zapotřebí.

### **Odměňování pracovníků**

Výše odměňování pracovníků ve společnosti je závislá na dvou složkách. První složkou je pevně stanovená částka základní mzdy, která je stanovena pro každou pracovní pozici. Druhou složkou jsou odměny na základě plnění stanovených KPI pracovníkem. Jde tedy o to, jak pracovník naplňuje určité metriky své práce, např. na kolika projektech za sledované období pracovník spolupracoval, o kolik sekund pracovník zrychlil takt linky apod. Další možností odměny jsou osobní hodnocení přiznaná nadřízeným pracovníkem.

Pracovníci nejsou za nové a inovativní myšlenky a nápady odměňováni přímo. Tvorba těchto myšlenek a nápadů je považována za součást práce. Tato aktivita pracovníků je odměněna osobním ohodnocením a plněním osobních KPI, které se z pohledu pracovníka projeví jako navýšení odměny k pevné části mzdy.

### **Rozvíjení a vzdělávání pracovníků**

Pracovníci jsou jednou ročně hodnoceni svými nadřízenými na základě mnoha kompetenčních charakteristik, např. jaké si pracovník osvojil znalosti a dovednosti a na jaké úrovni. Pro každou pracovní pozici jsou předem stanoveny předpoklady dosahované úrovně těchto kompetencí. Na základě porovnání jsou shledány případné nedostatky na straně pracovníka a na základě těchto nedostatků je pracovníkovi sestaven plán pro následující rok zaměřený právě na rozvíjení nedostatečných kompetencí. V případě, kdy je předpoklad povýšení pracovníka na vyšší pozici, je u něj započat proces rozvíjení znalostí, které by mohl na své budoucí pozici potřebovat.

## **Rozhod s pracovníky**

Ve společnosti je na odchod pracovníků hleděno jako na odchod znalostí. Jestliže však s pracovníkem musí být rozvázána pracovní poměr, jedná se s ním eticky a empaticky. Před rozhodnutím o rozvázáni pracovního poměru ze strany managementu se manažeri snaží podat pracovníkovi signály, že jeho pracovní výkon neodpovídá předpokladům. Manažer s pracovníkem může vést osobní rozhovor a pracovníka upozornit na pracovní oblasti, které je zapotřebí zlepšit, a navrhnout plán rozvoje těchto oblastí. Jestliže pracovník společnosti vyhovuje osobnostně a svým přístupem, je mu v případě možnosti ve společnosti přiřazena jiná pracovní pozice.

V případě, že je o rozvázáni pracovního poměru rozhodnuto, sděluje tuto skutečnost pracovníkovi jeho nadřízený. Nadřízený pracovník si k sobě samozřejmě může přizvat pracovníka z personálního oddělení, který se snaží proces pro obě strany ulehčit a moderovat. Nadřízený pracovník má strukturované postupy, které musí s pracovníkem před ukončením pracovního poměru provést.

Základem je jasné vysvětlení a odůvodnění, proč musí být s pracovníkem pracovní smlouva rozvázána, a nadále již za součinnosti personálního oddělení pracovníka provést celým procesem. Z etických hledisek se samozřejmě hledí na to, aby s pracovníkem nebyla rozvázána pracovní smlouva v období významného kalendářního data pro pracovníka a hledí se i na jeho rodinnou situaci. Na úplném konci tohoto procesu je pracovníkem vyplněn výstupní dotazník, který dává společnosti zpětnou vazbu, jak se chová ke svým zaměstnancům a dává jí podněty k dalšímu zlepšování.

## **9.5 Zhodnocení organizace**

Společnost Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o. je pobočkou silné mezinárodní společnosti. Této české pobočce se na místním trhu velice daří a vybuodovala si pověst silné a inovativní společnosti. Tuto pozici podporují její strategické cíle, které se dají označit za ambiciózní, ne však nesplnitelné. Pro podporu těchto strategických cílů si společnost stanovila logicky se doplňující dílčí cíle a logické a jasné metriky.

Z analýz vyplývá, že společnost by se měla předně zaměřit na otázku materiálního a lidského zásobování. Dále by se společnost mohla hlouběji zabývat novými technologiemi výroby, které ohrožují současné fungování společnosti, sledovat a predikovat vývoj v této oblasti a případně si klást za cíl vytvoření akčního plánu pro přijetí a implementaci nových technologických postupů výroby, které nejsou kompatibilní

se současným výrobním vybavením společnosti. Společnost sice disponuje svojí strategií technologického rozvoje, je však na zvážení hodnocení vývoje trhu a požadavků na standardy, zda je tato strategie dostatečně aktuální a postihuje dostatečně všechny vývojové tendence. Další oblastí, které je dle analýz nutno věnovat pozornost, jsou možnosti oslovení nových odběratelů a vyhledání možných trhů pro své výrobky, na kterých firma doposud neoperuje. S ohledem na strategické cíle a příležitosti nových trhů je zapotřebí sledovat podrobně vývojové trendy v automotive a tomu pak přizpůsobit vyhledání nových potenciálních odběratelů.

Zajímavým námětem pro inovace ve společnosti může být implementace inteligentní automatizace, který je popsán v kapitole 2.1. Tato implementace může ve společnosti zlepšit kvalitu HR systému a alokovat pracovní kapacity do jiných oblastí ve společnosti. Trend, popsáný v kapitole 2.2, hovořící o mentorování pracovníků je ve společnosti částečně zaveden na vyšších úrovních řízení, kde je více užíván coaching pracovníků ze strany nadřízených, kteří ale disponují většími zkušenostmi v problematice. Trendy popsány v kapitole 2.3 se společnost zabývá z části. Ve společnosti jsou realizovány kroky k vyšší digitalizaci HR oddělení a je kladen důraz na analytické myšlení při výchově pracovníků. Ostatními popsány trendy se však společnost nezabývá a lze zde tedy nalézt prostor pro zlepšení. Z trendů popsáných v kapitole 2.4 se společnost snaží naplňovat flexibilitu a rychlost adopce nových inovací prostřednictvím zavedeného systému kaizen. Digitálními inovacemi se však vzhledem ke svojí povaze společnosti příliš nezabývá. Hodnocení pracovníků a vývojové trendy v této oblasti, popsané v kapitole 2.5, mohou být pro společnost velice inspirativní. V této problematice se společnost drží již zavedených systémů, z výsledky výzkumu v kapitole 10.1 lze však usuzovat, že pracovníci by určitou inovaci v této oblasti s cílem vyšší podpory inovací ocenili.

Společnost může být považována za inovační firmu, neboť lze říci, že naplňuje obecné rysy úspěšné inovační firmy, jaké stanovil (VEBER, 2016) a které jsou zmíněné v kapitole 3.4. Organizační kulturu ve společnosti lze hodnotit jako vyspělou, neboť se zde dostatečně nacházejí a jsou snadno identifikovatelné charakteristické složky organizační kultury, jako jsou hodnoty, normy, artefakty a styl řízení. Tyto složky jsou zásadně ovlivněné filozofií a metodami pocházejících z lean managementu a kaizenu. Využívaný styl vedení pracovníků závisí na sledované úrovni hierarchické struktury, obecně je upřednostňovaný styl coachingu pracovníků a snaha o dobré interpersonální vztahy. Tento styl řízení může napomoci lepšímu šíření organizační kultury mezi zaměstnanci za předpokladu, že

coachující pracovníci jsou s touto kulturou seznámeni a uplatňují ji. Jedná se tedy o styl předávání shora dolů, kdy management předává a vštěpuje organizační kulturu mezi své pracovníky. Přístup k vedení pracovníků se následně promítá v ostatních složkách organizační kultury, kde lze například v artefaktech nalézt vliv metody 5S, která je popsána v kapitole 8.4. Hodnoty a normy jsou ve společnosti, jak je výše zmíněno, ovlivněny lean managementem a kaizen filosofií usilující o neustálé zlepšování ve všech oblastech.

Organizační kulturu ve společnosti lze poté nejvíce charakterizovat jako klanovou kulturu, popsanou v kapitole 6.1, která ve společnosti na většině hierarchických úrovní dominuje. Typem organizační struktury, popsané v kapitole 6.2, lze společnost dle charakteristik považovat za organickou organizační strukturu. Zvolené typy vedení pracovníků a charakteristiky organizační kultury lze hodnotit jako podporující inovační myšlení a rozvoj zaměstnanců a podporující dosažení vytyčených strategických cílů společnosti.

Získávání pracovníků ve společnosti je strukturované a má svoje jasná kritéria. Příjímací proces dává uchazečům možnost projevu svých znalostí a dovedností. Během procesu jsou uchazeči dostatečně seznámeni s organizační kulturou, chodem společnosti a svojí budoucí pozicí a spolupracovníky. Pracovníci jsou vedeni odpovídající svému hierarchickému zařazení. I na nižších úrovních je však využíváno tvorby týmů a pracovních skupin, jež mohou mít dobrý vliv na pracovní klima mezi pracovníky, je-li zachováno přátelské prostředí mezi pracovníky. Kvalitní a přesný výběr pracovníků na pracovní pozice zajistí snížení fluktuace pracovních sil, a tím tak sníží náklady společnosti, které se se získáváním a zaučováním pracovníka nesou.

Při motivování pracovníků, jak je popsáno v kapitole 7.2, je dosahováno dostatečné úrovně vnitřní i vnější motivace. Hodnocení pracovníků se zakládá na pohovorech a sebehodnotících testech. Za neobvyklé lze považovat to, že tyto pohovory vedou nadřízení pracovníci namísto pracovníků personálního oddělení. Společnost tak získává hlavně obraz o vedení pracovníků směrem shora dolů, ale již se významněji nezabývá možnostmi hodnocení vedoucích pracovníků jejich pořízenými. V této problematice lze identifikovat prostor pro zlepšující návrh v organizaci.

Pro odměňování pracovníků a jejich výkonu je ve společnosti využíváno pevné a výkonové složky mzdy. Pevnou složku nejvíce tvoří, podle popisu v kapitole 7.4, časová mzda, která tvoří většinu pevné složky mzdy, a mzda za znalosti a dovednosti, která souvisí s pracovní pozicí a kritérii, která jsou na pracovníka na dané pozici kladena. Pro výkonovou složku

mzdy využívá společnost stanovená KPI výkonu pracovníka a jejich úroveň naplnění. Tato metoda hodnocení tak, podle kapitoly 7.3, nejvíce odpovídá hodnocení na základě plnění norem a hodnocení pomocí stupnice. Hodnocení na základě KPI je následně odměňováno, jak je uvedeno v kapitole 7.4, pomocí dodatkové mzdové formy v podobě osobního ohodnocení, prémie, odměn za zlepšovací návrhy a příplatků.

Rozvoj znalostí u pracovníků je řízen jejich nadřízeným, kdy je zkoumán soulad požadované a dosahované úrovně znalostí a dovedností. Na základě tohoto souladu je pracovníkovi stanoven plán pro rozvoj na příští období. Hodnocení dosažených schopností a dovedností u pracovníka může být subjektivní složitou a náročnou činností, nadřízený pracovník je nejvíce kompetentní ke zhodnocení dosahované úrovně u pracovníka. Vzhledem k možné náročnosti a možnému nesouladu mezi názorem na hodnocení vedoucího pracovníka a hodnoceného pracovníka je však možné uvažovat, zda by při tomto procesu neměl asistovat pracovník personálního oddělení, který může do procesu vnést nový pohled na problematiku.

Během procesu ukončení pracovního poměru s pracovníkem, je vykonavatelem procesu nadřízený pracovník, v případě potřeby může požádat o přítomnost pracovníka personálního oddělení. I v tomto případě může být vhodné posílit možnosti pracovníka personálního oddělení, který může být v této problematice schopnější a může zajišťovat stálý standard tohoto procesu nezávisle na přítomnosti nadřízeného pracovníka.

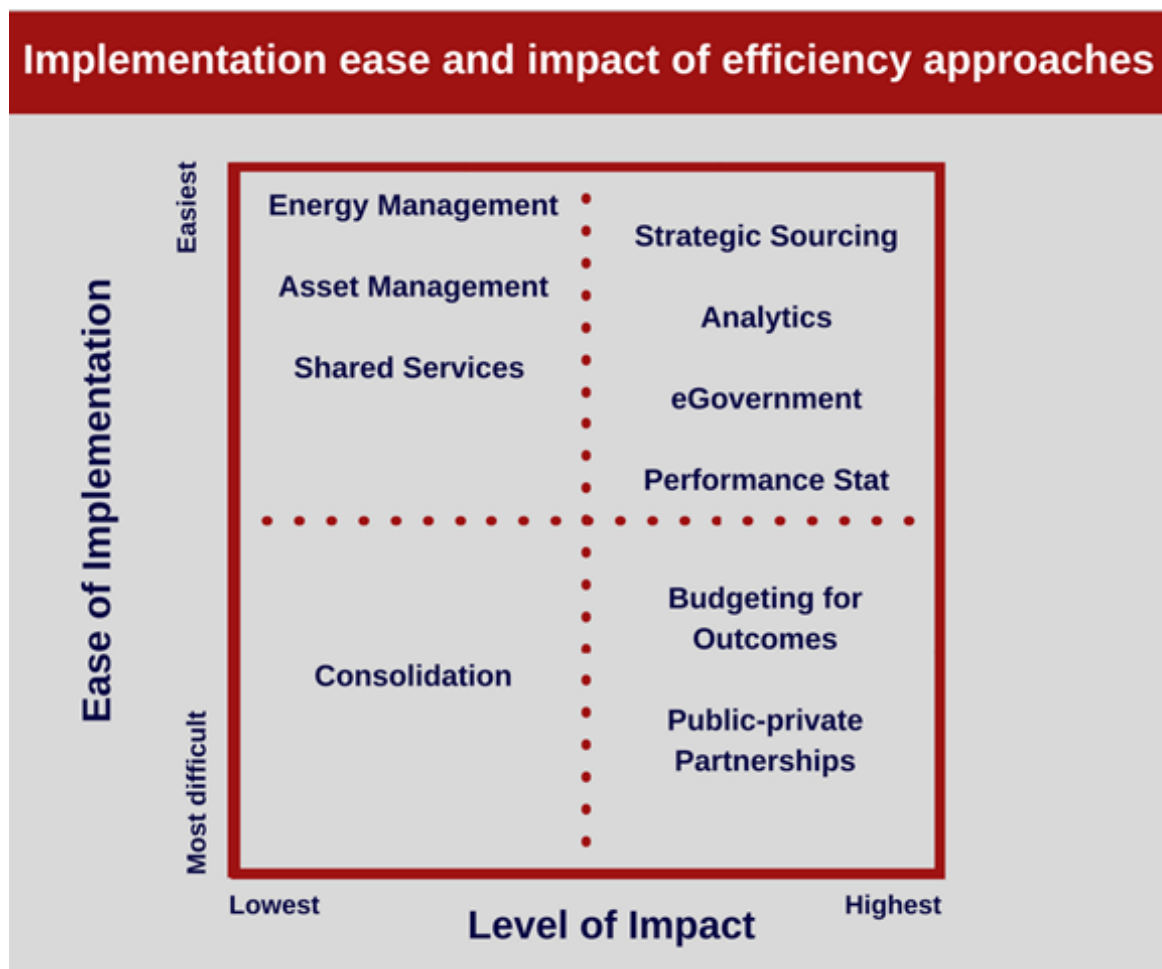
Společnost disponuje vlastním oddělením System Engineering, které se zabývá inovačními aktivitami. Svým zaměřením odpovídá toto oddělení, podle kapitoly 3.1, nejvíce zaměření na inovace technologické, které tvoří většinu aktivit tohoto oddělení. Pracovníky v tomto oddělení pak můžeme považovat za inovační tým. Tento pracovní tým následně charakterizují znaky, které jsou popsány v kapitole 5.1. Na základě popisu můžeme toto oddělení považovat za kombinaci týmů i pracovních skupin, kdy záleží na povaze řešeného problému. Společnost se v tomto oddělení důrazně nezaměřuje na výběr pracovníků a nezkoumá jejich charakteristiky, jak je popsáno v kapitole 0. Stačí, když pracovník splní obecně stanovené požadavky na pracovní pozici. Společnost příliš nezohledňuje celkové složení týmu. V rámci oddělení se následně užívají hlavně inovační metody popsané v kapitole 4.1 a 4.3. Metody kreativního myšlení, zvláště poté analogie a brainstorming, se používají hlavně pro hledání možných řešení zkoumaných problémů a metody hodnocení námětu se používají pro zhodnocení možných scénářů, jak zkoumaný problém řešit.



Ve společnosti se konají lean meetingy, kterých se účastní vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení a management. Organizace a práce pracovníků na těchto meetingech odpovídá kaizen týmům, které jsou popsány v kapitole 8.3. Lean meetingy se zabývají možnostmi a návrhy optimalizace výroby, podle Tabulka 1 Schéma klasifikace řádů inovace poté aktivity lean meetingu směřují nejvíce do oblasti racionalizace a kvalitativní kontinuální inovace. Využívané metody na lean meetingu, popsané v kapitole 4.2, napomáhají k identifikaci úzkých míst a možností v optimalizaci výroby. Dalšími využívanými metodami jsou poté MUDA, popsaná v kapitole 8.2, a sledování toku hodnot, který je popsán v kapitole 8.5.

Diagramy PDCA jsou ve společnosti často používanou metodou. Zpravidla je sestavován pro již rozpoznáný problém, a tak se zde využívají hlavně metody hodnocení námětů, popsané v kapitole 4.3, využívané pro hodnocení možných scénářů řešení problému. Kromě metod posuzování námětů je ve společnosti často využíváno rozdělení možných scénářů řešení do dvou rovin, a to dle jednoduchosti implementace a síly ovlivnění, jak znázorňuje obrázek níže.

Obrázek 4 Posouzení implementace řešení



Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2018)

Často se stává, že je rozpoznán problém, tedy následek, ale není přesně identifikována příčina. Pro identifikaci je často využívánou metodou sestavení Ishikawova diagramu k dohledání základní příčiny vzniku problému.

## **10 Dotazníkové šetření a návrhy na zlepšení**

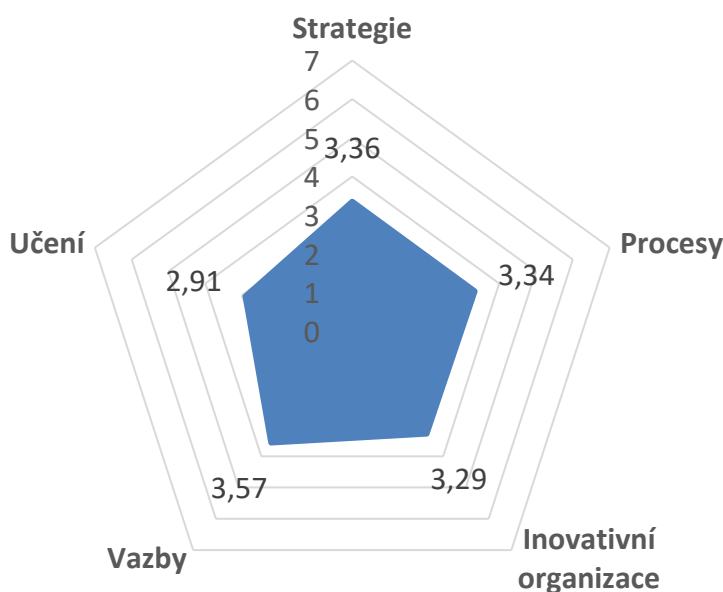
Pro získání informací, jak na činnosti a aktivity firmy nahlízejí zaměstnanci společnosti, bylo realizováno šetření ve formě dotazníku zabývajícího se touto problematikou. Vzhledem ke složitosti a komplexnosti této problematiky byl pro výzkum zvolen již vytvořený strukturovaný dotazník (příloha A) zabývající se touto problematikou. Zvolený dotazník je převzat z literatury (TIDD, BESSANT, & PAVITT, 2007), kde je i znázorněn způsob evaluace odpovědí respondentů. Vysvětlení jednotlivých tvrzení a jejich možné příčiny a možnosti zlepšení jsou dostupné v online dokumentu. (innovation-portal.info, 2013) Dotazníkové šetření se zabývalo pohledem pracovníků na řízení inovací ve zkoumané společnosti, kdy respondenti na hodnotící stupnici hodnotí, jak se ztotožňují s uváděnými tvrzeními v dotazníku. Evaluace dotazníku zanáší výsledky do pěti dimenzí, a to: strategie, učení, vazby, procesy a inovativní organizace. Evaluace tedy napomáhá identifikovat kritické oblasti, ve kterých je možné se zlepšovat a v jakých otázkách více spolupracovat a komunikovat se svými zaměstnanci.

Dotazník byl pracovníkům osobně předán k vyplnění a rozeslán na pracovní emailové schránky. Sběr dat probíhal v období od 9. 4. do 15. 4. 2018. Po domluvě se společností bylo rozhodnuto, že vyplnění dotazníku bude dobrovolné a nebude od pracovníků nijak vyžadováno nebo vymáháno. Z dotazníkového šetření byly vyloučeni vedoucí pracovníci, aby výsledky odráželi vnímání řadového pracovníka.

### **10.1 Výsledky dotazníkového šetření**

Výzkumu se zúčastnilo celkem 25 respondentů. Zaznamenané odpovědi byly zpracovány a vyhodnoceny podle metodiky, kterou najdeme v příložené literatuře, a následně graficky znázorněny. Výsledný graf lze vidět na Obrázek 5 Vyhodnocení dotazníku.

Obrázek 5 Vyhodnocení dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Z výsledků je patrné, že nejhůře hodnocenou oblastí je oblast učení. Lze konstatovat, že hodnocení této oblasti je výrazně nižší v poměru k výsledkům oblastí ostatních. Oblast učení zahrnuje edukaci pracovníků, učení společnosti jako celku a zacházení se znalostmi. Lze předpokládat, že v této oblasti se tedy nacházejí nějaké možnosti pro zlepšování.

Nejlépe hodnocenou oblastí jsou vazby, které jsou v tomto kontextu chápány jako vazby a spolupráce se zákazníky, dodavateli a externími institucemi, jako jsou univerzity. Je tedy možné předpokládat, že společnosti se daří tvořit si s těmito stranami vřelé vztahy.

Zbylé tři oblasti jsou si svým ohodnocením velmi blízké. Vzhledem k maximálnímu možnému hodnocení sedmi body lze konstatovat, že jsou tyto oblasti podle zaměstnanců naplňovány na průměrné úrovni.

Následující tabulka zobrazuje průměrná hodnocení jednotlivých tvrzení. Tvrzení s nejhůřšími výsledky jsou dále rozebrány a jsou zmíněny možné způsoby řešení s důrazem na rozbor tvrzení z oblasti inovativní organizace.

Tabulka 6 Průměrné hodnocení podle tvrzení

Strategie		Procesy		Inovativní organizace		Vazby		Učení	
1	2,71	2	4,14	3	4,14	5	4,86	4	2,29
6	3,00	7	3,29	8	3,71	10	5,29	9	3,57
11	3,14	12	2,86	13	3,14	14	4,29	15	3,29
16	3,43	17	4,14	18	3,57	19	3,00	20	2,43
21	3,57	22	3,57	23	2,71	24	3,43	25	2,43
26	4,29	27	3,29	28	2,29	29	2,71	30	3,14
31	3,00	32	2,57	33	2,86	34	2,43	35	2,86
36	3,71	37	2,86	38	3,86	39	2,57	40	3,29
výsledná hodnota	3,36	výsledná hodnota	3,34	výsledná hodnota	3,29	výsledná hodnota	3,57	výsledná hodnota	2,91

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Z tabulky je zřejmé, že nejhoršího hodnocení obdrželo tvrzení č. 4 – „Existuje silné zaměření na školení a personální rozvoj zaměstnanců“. Nízké hodnocení tvrzení může naznačovat, že se pracovníci ve společnosti nepovažují za ceněné nebo se naopak cítí přehlíženi nebo jsou jejich možnosti dosáhnout pokroků v zaměstnání nedostatečně podporovány odpovídajícími znalostmi a dovednostmi. Zlepšení této problematiky lze dosáhnout vyššími investicemi do vzdělávání zaměstnanců a kontrolou efektivnosti a účelnosti vynaložení těchto prostředků.

Dalším hůře hodnoceným tvrzením je tvrzení č. 25 – „Scházíme se s jinými firmami a sdílíme zkušenosti s cílem se poučit“. Lze tedy předpokládat, že společnost věří vlastním řešením a svým zkušenostem. Společnost by měla zhodnotit možné přínosy a nevýhody, které by sdílení zkušeností v jejím oboru přinášelo. Výhodou mohou být nová a inovativní řešení a snížení plýtvání. Nevýhodou může být samotný fakt sdílení znalostí s ostatními subjekty, které mohou být zneužity. Je tak zapotřebí stanovit, jaké znalosti a zkušenosti mohou a které by neměli být sdíleny.

Dalším tvrzením s horším hodnocením je tvrzení č. 32 – „Máme jasný systém pro volbu inovačních projektů“. Neuspokojivé hodnocení může naznačovat, že nejsou efektivně

alokovány zdroje na projekty, které mají největší potenciál. Naopak mohou být zdroje alokovány chybně a jejich řízení předáno pracovníkům s nedostatečnou kompetencí. Řešením může být revize metodiky pro výběr realizovaných projektů a zvýšení počtu kontrolních bodů v jednotlivých fázích rozpracovanosti projektů.

Nejlépe hodnoceným tvrzením je tvrzení č. 5 - „Máme dobré vztahy s našimi dodavateli“ a č. 10 – „Umíme identifikovat a chápat potřeby našich zákazníků, resp. koncových uživatelů“. To naznačuje, že podle respondentů se společnost dobře orientuje v rámci svého mezoprostředí a dokáže tak vytvářet a udržovat dobré vztahy se svými dodavateli i zákazníky.

### **Inovativní organizace**

Druhým nejhůře hodnoceným tvrzením je tvrzení č. 28 – „Náš systém odměňování podporuje inovace“. Z nízkého hodnocení lze předpokládat, že z pohledu pracovníků není systém odměňování dostatečný pro podporu inovací, pracovníci poté nemusí být plně motivováni pro tvorbu inovativních nápadů. Řešením může být revize a přehodnocení systému odměňování navázaného na inovační aktivity pracovníka, popřípadě zhodnotit systémy motivace a vedení pracovníky, zda dostatečně podporují inovační aktivitu pracovníků.

Hůře ohodnoceným tvrzením je tvrzení č. 23 - „Komunikace je efektivní a funguje shora dolů, zdola nahoru i mezi různými úseky organizace“. Z hodnocení lze usuzovat, že komunikace uvnitř společnosti má prostor pro zlepšování. V důsledku toho může docházet ke zpoždění toku důležitých informací, interpersonálním konfliktům nebo frustraci zaměstnanců. Řešením je zmapování toků informací a nalezení možných cest a zlepšení s cílem zefektivnit komunikaci uvnitř společnosti.

Posledním tvrzením z oblasti inovativní organizace, které je pod hranicí tří bodů je tvrzení č. 33 – „Máme podporující klima pro nové nápady – lidé nemusí odcházet z organizace, aby mohli své nápady realizovat“. Nízké hodnocení naznačuje, že inovativní myšlenky a nápady nejsou u respondentů dostatečně podporovány, popřípadě mohou narážet na různé bariéry, které brání jejich posouzení nebo realizaci. Řešením může být tvorba nových komunikačních kanálů pro inovativní a kreativní nápady. Těmito kanály mohou být firemní soutěže, fondy, databáze nápadů apod.

Zbylá tvrzení z oblasti inovativní organizace a jejich ohodnocení lze považovat za průměrná a lze usuzovat, že z pohledu respondentů je společnost jako inovativní

organizace dostatečně rozvinutá a inovace jsou v rámci společnosti podporovány a rozvíjeny.

### **10.1.1 Shrnutí**

Společnost v rámci výsledků dotazníkového šetření v hodnocených oblastech výrazně nezaostává, ale ani neexceluje. Výsledné hodnoty ze všech oblastí se pohybují okolo průměru hodnotící stupnice. Společnost se významně zaměřuje na vazby mezi svými dodavateli a zákazníky. Nejhůře hodnocenou oblastí je oblast učení. Tuto skutečnost nelze považovat za prvek podporující tvorbu nových a inovativních nápadů ve společnosti. V kontextu rozsahu aktivit a metod, které společnost pro tvorbu inovací využívá, by mohl být výsledek z oblasti inovativní organizace vyšší. Je však třeba brát v potaz, že dotazníkové šetření zkoumá pohled pracovníků na řízení inovací ve společnosti a nehodnotí její skutečnou inovační aktivitu. I tak může dotazníkové šetření odpovědět na otázky, kterým oblastem je zapotřebí věnovat zvýšené pozornosti.

### **10.2 Návrh na zlepšení**

Oblasti, pro které jsou tvořeny návrhy na zlepšení, vycházejí z hodnocení aktivit a výše popsané současné praxe ve společnosti. Jednotlivé návrhy na zlepšení jsou zpracovány za pomoci logických rámců.

První z návrhů se zabývá revizí systému odměňování, který byl zvolen na základě výsledků dotazníkového šetření. Cílem projektu je identifikace možných míst pro zlepšení. Na základě těchto zlepšení lze očekávat vyšší motivaci pracovníků pro tvorbu inovativních myšlenek. To lze následně měřit změnou množství nových inovativních nápadů v databázi. Cena realizace je předpokládána na základě pracovníkovi mzdy a odměny za zpracování projektu. Projektu je věnována dostatečná časová dotace a nepředpokládá se, že se pracovník po celou dobu bude věnovat pouze tomuto projektu.

Tabulka 7 Revize systému odměňování

Logický rámec – Revize systému odměňování				
	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady/rizika
Záměr projektu	Motivování pracovníků Podpora inovací	Zvýšení počtu inovativních nápadů	Databáze inovačních nápadů	Chyba není v odměňovacím systému
Cíle projektu	Revize odměňovacího systému	Odevzdán plán implementace	Vytištěná zpráva	
Dílčí výstupy	1. Současný stav zaznamenán 2. Možnosti změn identifikovány 3. Plán implementace sestaven	1. Vytvoření zprávy o současném stavu do 30. 6. 2018 2. Předložení návrhů změn do 14. 7. 2018 3. Vytvoření plánu implementace do 30. 7. 2018	1. Zpráva o současném stavu 2. Sepsané návrhy změn 3. Plán implementace	
Aktivity	1.1 Zaznamenání současného stavu 2.1 Studium systémů odměňování 2.3 Studium praxe konkurence 2.2 Zhodnocení nepoužívaných metod 3.1 Tvorba nového systému odměňování 3.2 Zhodnocení z finančního hlediska 3.3 Tvorba návrhu implementace nového systému	1. 0 Kč Project leader 2. 10 000 Kč Project leader 3. 15 000 Kč Project leader	1. 7 dní 2. 14 dní 3. 16 dní	Špatně zvolený project leader Nedostatek podkladů ke studiu Nedostatek informací o praxi konkurence Nedostatek finančních prostředků Špatné závěry o metodách Nemožnost implementace návrhu v prostředí společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Druhý návrh na zlepšení se zabývá zlepšením komunikace na pracovišti. Cílem projektu je zhodnocení současného stavu toku informací ve společnosti a navrhnout případná řešení vedoucí ke zrychlení toků informací ve společnosti. Na základě zrychlení toků informací lze očekávat nižší časy toků informací a eliminace bariér toku v místech, kde nejsou žádoucí. Cena realizace je založena na pracovníkově mzdě a odměně za zpracování projektu.

Tabulka 8 Zlepšení komunikace na pracovišti

Logický rámec – Zlepšení komunikace na pracovišti				
	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Záměr projektu	Zjednodušení komunikace uvnitř firmy Podpora inovací	Snížení doby toku informace	Odhad, doba toku informace	Již zde neexistují bariéry komunikace
Cíle projektu	Zlepšení komunikace	Odevzdán plán implementace	Vytištěná zpráva	
Dílčí výstupy	1. Současný stavu zmapován 2. Problematická místa identifikována 3. Návrh na implementaci sestaven	1. Vytvoření zprávy o současném toku do 30. 6. 2018 2. Prezentace problematických míst do 30. 7. 2018 3. Vytvoření plánu implementace do 30. 8. 2018	1. Zpráva o současném stavu 2. Prezentace 3. Plán implementace	
Aktivity	1.1. Zmapování současných toků 1.2 Změření časů toků 2.1 Identifikace kritických míst toků 3.1 Návrh nové mapy toků 3.2 Změření časové úspory 3.3 Zhodnocení z finančního hlediska 3.4 Tvorba implementačního plánu	1. 5 000 Kč Project leader 2. 10 000 Kč Project leader 3. 15 000 Kč Project leader	1. 14 dní 2. 30 dní 3. 30 dní	Nesprávné zmapování současného stavu Špatné změření času toků Přehlédnutí kritických míst Finanční nevýhodnost implementace Časová úspora není dosažitelná

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Třetím návrhem na zlepšení je zmapování možných investic do vzdělávání a tvorba metodiky kontroly efektivity a účelnosti vynaložených prostředků na vzdělávání zaměstnanců. Cílem projektu je zhodnocení současného stavu a tvorba návrhů na zlepšení a tvorba kontrolní metodiky pro kontrolu účelnosti a efektivnosti vynaložených prostředků. Na základě projektu dochází k posouzení současné praxe a dochází k tvorbě metodiky, která zefektivní vynakládané prostředky na programy vzdělávání zaměstnanců. Zároveň dochází k identifikaci klíčových ukazatelů, které umožní dostatečně měřit efektivitu



vzdělávacích programů. Dosažené výsledky lze měřit počtem realizovaných vzdělávacích programů, celkovými náklady vynaloženými na tyto programy a stanovenými klíčovými ukazateli. Cena realizace je předpokládána na základě pracovníkovi mzdy a odměny za zpracování projektu. Efekty z realizace projektu by měli být viditelné ve vnímání zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů, a zvýšením jejich znalostí a posílení jejich kompetencí.

Tabulka 9 Vzdělávání zaměstnanců

Logický rámec – Vzdělávání zaměstnanců				
	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Záměr projektu	Motivování pracovníků Efektivní vynaládání prostředků Zvýšit úroveň proškolení pracovníků	Nárůst realizovaných vzdělávacích programů Snížení průměrných vynaložených nákladů na vzdělávání	Počet realizovaných programů Celkové vynaložené náklady na vzdělávací programy, hodnocení klíčových ukazatelů	Vzdělávací programy již jsou efektivně realizovány
Cíle projektu	Tvorba metodiky kontroly Revize vzdělávacích programů	Vytvořená kontrolní metodika	Vytištěná metodika	
Dílčí výstupy	1. Současný stav zmapován 2. Problematika vzdělávání pracovníků nastudována 3. Připomínky k současnému vzdělávacímu programu stanoveny 4. Metodika pro kontrolu vypracována	1. Vytvoření zprávy o současném toku do 30. 6. 2018 2. Konzultace nabitých znalostí s vedoucím pracovníkem HR do 7. 7. 2018 3. Vytvoření zprávy o zhodnocení současného stavu do 21. 7. 2018 4. Vytvoření metodiky pro kontrolu do 7. 8. 2018	1. Zpráva o současném stavu 2. Uskutečněný rozhovor s HR 3. Zpráva o zhodnocení současného stavu 4. Metodika pro kontrolu efektivity vzdělávání	
Aktivity	1.1 Zmapování současného stavu vzdělávání zaměstnanců 2.1 Studium vzdělávacích programů v organizacích	1. 5 000 Kč Project leader 2. 10 000 Kč Project leader 3. 10 000 Kč Project leader 4. 20 000 Kč Project leader	1. 7 dní 2. 14 dní 3. 7 dní 4. 14 dní	Nesprávné zmapování současného stavu Špatné posouzení potřebných znalostí na pracovníka

	<p>2.2 Studium možností kontroly vzdělávání pracovníků</p> <p>3.1 Zhodnocení současného stavu na základě studia</p> <p>3.2 Vytvoření návrhů na zlepšení současné praxe</p> <p>4.1 Stanovení klíčových ukazatelů pro hodnocení efektivity vzdělávacích systémů</p> <p>4.2 Vytvoření metodiky pro kontrolu efektivity a účelnosti realizovaných vzdělávacích programů</p>			<p>Nedostatečný nadhled na problematiku</p> <p>Finanční nevýhodnost realizace kontrol</p> <p>Zvýšení efektivity a účelnosti nejsou v souladu se snižováním nákladů</p>
--	---	--	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

### 10.2.1 Shrnutí

Z hodnocení aktivit a současné praxe ve společnosti byly identifikovány oblasti, pro které byly sestaveny návrhy na zlepšení. Jednotlivé návrhy na zlepšení jsou zpracovány za pomoci logických rámců. Realizace těchto návrhů a následná implementace jejich výstupů by měla mít za následek zlepšení v oblastech vzdělávání, odměňování a komunikace mezi pracovníky. Realizací těchto návrhů by mělo dojít k celkovému zlepšení organizačního klimatu a k podpoře tvorby nových a inovativních nápadů ze strany pracovníků a tím tak podporovat naplnění strategických cílů, které si společnost vytyčila.

## Závěr

Tato diplomová práce se zabývá personálními a sociálními aspekty, které ovlivňují inovační aktivity ve vybrané firmě. Teoretická část byla zpracována především za pomoci odborné literatury a elektronických zdrojů.

Zhodnocení společnosti ukázalo, že společnost vykonává mnoho inovačních aktivit a disponuje zavedenými metodami pro identifikaci, plánování a realizaci inovačních nápadů. Společnost má stanovené metriky pro výběr nových pracovníků, metody pro podporu adaptace nových pracovníků a pro jejich seznámení se s organizační kulturou ve společnosti. Ve společnosti jsou zavedeny metriky a metody pro hodnocení pracovníků na obstojné úrovni. Odměňování pracovníků je ve společnosti rozděleno na pevnou a výkonovou složku mzdy. Za tvorbu inovativních nápadů jsou pracovníci odměňováni v rámci výkonové složky mzdy na základě osobního ohodnocení a výkonových ukazatelů. Teoretická podpora práce uvádí více metod pro podporu inovačních aktivit pracovníků, než je ve společnosti realizováno.

Výsledky dotazníkového šetření podávající pohled pracovníků na inovační aktivity společnosti poukazují na nedostatky v oblasti učení. Oblast učení v dotazníku postihuje metody a míru vzdělávání pracovníků a řízení jejich dalšího rozvoje. Nejlépe hodnocenou oblastí je oblast vazeb ve smyslu organizačního klimatu a vztahů s dodavateli a se zákazníky společnosti a externími institucemi. Zbylé tři oblasti z dotazníkového šetření dosahují průměrných výsledků.

Na základě dotazníkového šetření jsou zhodnocena tvrzení s nejnižším průměrným počtem hodnotících bodů s důrazem na tvrzení z oblasti inovativní organizace. K těmto tvrzením jsou vydána doporučení pro dosažení zlepšení současného stavu. Zhodnocením praxe ve společnosti a dotazníkovým šetřením byly identifikovány a vybrány oblasti pro zlepšení, která jsou dále zpracovány jako zlepšovací projekt ve společnosti.

Problematika inovačních aktivit ve společnosti je komplexní a komplikovaná, neboť ve společnosti působí na pracovníky mnoho vlivů. Tyto vlivy a jejich vnímání pracovníky není možné zcela plně postihnout, a proto je třeba přicházet s novými poznatky a metodami pro podporu inovačních aktivit ve společnosti.

## Seznam tabulek:

Tabulka 1 Schéma klasifikace řádů inovace .....	14
Tabulka 2 Inovační aktivity podniků v ČR v čase .....	16
Tabulka 3 Výhody a nevýhody otevřených inovací.....	20
Tabulka 4 EFE matice .....	47
Tabulka 5 IFE matice .....	48
Tabulka 6 Průměrné hodnocení podle tvrzení.....	60
Tabulka 7 Revize systému odměňování.....	63
Tabulka 8 Zlepšení komunikace na pracovišti .....	64
Tabulka 9 Vzdělávání zaměstnanců .....	65

## **Seznam obrázků:**

Obrázek 1 Inovační aktivity podniků v ČR .....	15
Obrázek 2 Rozdělení organizační kultury .....	31
Obrázek 3 Organizační struktura .....	43
Obrázek 4 Posouzení implementace řešení .....	57
Obrázek 5 Vyhodnocení dotazníku .....	59

## Seznam použité literatury:

- ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Grada Publishing.
- ARMSTRONG, M., & TAYLOR, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- BAUER, M., HABURAIIOVÁ, I., VLČEK, K., KADAVÝ, P., SKALÁKOVÁ, E., KOVÁCS, J., & ŽIŽKA, J. (2012). *KAIZEN Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks.
- BLACKLER, F. (1. 10 1995). Knowledge, knowledge work and experience. *Organisation Studies*, 16(6), stránky 16-36.
- BOLTON, R. (5. Zář 2017). *HR Transformation: Which lens are you using?* Získáno 14. Duben 2018, z KPMG International Cooperative:  
<https://advisory.kpmg.us/content/dam/kpmg-advisory/management-consulting/pdfs/2017/kpmg-hr-transformation-study-2017.pdf>
- CAMERON, K. S., & QUINN, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Prentice Hall.
- COOPER, J. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36(8), stránky 493-502.
- ČR, M. s. (7. Červenec 2017). *Veřejný rejstřík a Sběrka listiny*. Získáno 1. Duben 2018, z  
Veřejný rejstřík a Sběrka listiny:  
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=a32eccf5f89c4f8b9070e6646b8ab6a>  
a
- ČSÚ. (3. 6 2016). Získáno 22. 2 2018, z  
[https://www.czso.cz/documents/10180/23195482/kp\\_213003\\_16.pdf/03553022-afae-43ef-85ca-ca6afb197333?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/23195482/kp_213003_16.pdf/03553022-afae-43ef-85ca-ca6afb197333?version=1.1)
- DONNELLY, J. H. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., & HÁJEK, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- FRANKOVÁ, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- GALER, S. (11. Zář 2014). *SAP News Center*. (SAP News Center) Získáno 12. Duben 2018, z SAP News Center: <https://news.sap.com/top-10-strategic-trends-workforce-2020-oxford-economics/>
- GOFFIN, K., & MITCHELL, R. (2016). *Innovation management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Group, B. C. (01 2018). *The Most Innovative Companies 2018: Innovators Go All In On Digital*. Získáno 14. 03 2018, z [http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018\\_tcm9-180700.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018_tcm9-180700.pdf)
- IMAI, M. (2008). *Gemba kaizen - řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. Brno: Computer Press, a.s.
- innovation-portal.info. (Květen 2013). *innovation-portal.info*. Získáno 15. Duben 2018, z innovation-portal.info: <http://www.innovation-portal.info/wp-content/uploads/Combined-audit-and-explanation-May-2013.pdf>
- KÖNIGOVÁ, M. (2007). *Tvořivost - Techniky a cvičení*. Praha: Grada Publishing.
- KOŠTURIÁK, J., & FROLÍK, Z. a. (2006). *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa publishing.
- KOUBEK, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press.
- LEONG, C. T. (19. 12 2017). *Four Key HR Trends To Watch In 2018*. Získáno 3. 4 2018, z Forbes: <https://www.forbes.com/sites/cheetung/2017/12/19/four-key-hr-trends-to-watch-in-2018/#586ed57919de>
- LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Management, I. o. (1993). *Quality People Management Matters*. Wimbledon: Chartered Institute of Personnel & Development.
- MCADAM, R., & MCCLELLAND, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. 5(2), stránky 86-97.

- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- PITRA, Z. (2006.). *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing.
- STYHRE, A., & SUNDGREN, M. (2005). *Managing Creativity in Organizations*. New York: Palgrave Macmillan.
- SUNTINGEROVÁ, L. (2010). *Kreativita v manažmente*. Bratislava: Sprint dva.
- ŠVEJDA, P. a. (2007). *Inovační podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání.
- TIDD, J., BESSANT, J., & PAVITT, K. (2007). *Řízení inovací*. Brno: Computer Press, a.s.
- VEBER, J. a. (2016). *Management inovací*. Praha: Management Press.
- WEST, M., & SACRAMENTO, C. (2008). Flourishing teams: developing creativity and innovation. V J. HENRY, *Creative management and Development* (stránky 25-44). Los Angeles: SAGE.



## **Seznam příloh:**

**Příloha A:** Dotazník

## Příloha A

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad k mojí diplomové práci na FEK ZČU na téma: Personální a sociální aspekty inovační aktivity firmy.

Děkuji za vyplnění.

Bc. Tomáš Rais

**Ke každému výroku jednoduše uveďte do záznamového archu počet bodů v rozmezí 1 (= to vůbec není pravda) až 7 (= je to přesně tak)**

1. Lidé mají jasnou představu o tom, jak nám inovace mohou pomáhat konkurovat.
2. Máme zavedeny procesy, které pomáhají efektivně řídit vývoj nového produktu – od návrhu po uvedení na trh.
3. Naše organizační struktura inovace nijak neomezuje, naopak je podporuje.
4. Existuje silné zaměření na školení a personální rozvoj zaměstnanců.
5. Máme dobré vztahy s našimi dodavateli.
6. Naše inovační strategie se jasně komunikuje, takže každý ví, co je cílem zlepšení.
7. Naše inovační projekty se obvykle dokončují včas a v rámci stanoveného rozpočtu.
8. Lidé dobře spolupracují i mezi funkčními úseky organizace.
9. Věnujeme čas vyhodnocení našich projektů s cílem zlepšit náš výkon při příštím projektu.
10. Umíme identifikovat a chápat potřeby našich zákazníků, resp. koncových uživatelů.
11. Lidé vědí, co je naší odlišující kompetencí – co nám poskytuje konkurenční výhodu.
12. Máme efektivní mechanismus pro to, aby každý (nejen obchodní oddělení) chápal potřeby zákazníků.
13. Lidé jsou zapojeni do navrhování nápadů na zlepšení produktů nebo procesů.
14. Dobře spolupracujeme s univerzitami a dalšími výzkumnými pracovišti s cílem rozvíjet naše znalosti.
15. Umíme se poučit z vlastních chyb.
16. Díváme se dopředu strukturovaným způsobem (používáme prognostické nástroje a metody), abychom si uměli představit budoucí hrozby a příležitosti.
17. Máme efektivní mechanismy pro řízení procesu změn, od nápadu po úspěšnou implementaci.
18. Naše struktura nám pomáhá přijímat rozhodnutí rychle.
19. Úzce spolupracujeme s našimi zákazníky na zkoumání a vyvíjení nových konceptů.
20. Systematicky porovnáváme naše produkty a procesy s jinými firmami.
21. Naše vrcholové vedení má společnou vizi, jak se bude společnost vyvíjet prostřednictvím inovací.
22. Systematicky hledáme nové produktové nápady.

23. Komunikace je efektivní a funguje shora dolů, zdola nahoru, i mezi různými úseky organizace.
24. Spolupracujeme s jinými firmami na vývoji nových produktů nebo procesů.
25. Scházíme se s jinými firmami a sdílíme zkušenosti s cílem se poučit.
26. Existuje podpora inovací ze strany vrcholového managementu.
27. Máme zavedený mechanismus pro zajištění časného zapojení všech oddělení do vývoje nových produktů nebo procesů.
28. Máme systém odměňování podporujících aktivit.
29. Snažíme se vytvářet externí sítě lidí, kteří nám mohou pomoci – např. se speciálními znalostmi.
30. Umíme zachytit to, co se naučíme, tak, aby to mohli využít ostatní v organizaci.
31. Máme zavedeny procesy pro zhodnocení nových událostí v technologiích nebo na trhu a toho, co znamenají pro naši firemní strategii.
32. Máme jasný systém pro volbu inovačních projektů.
33. Máme podporující klima pro nové nápady – lidé nemusí odcházet z organizace, aby mohli své nápady realizovat.
34. Spolupracujeme s lokálními a národními vzdělávacími institucemi, abychom komunikovali o našich potřebách v oblasti odborných dovedností.
35. Umíme se učit od jiných organizací.
36. Existuje jasná vazba mezi inovačními projekty, které realizujeme, a celkovou strategií našeho podnikání.
37. V našem systému je dostatek flexibility, aby produktový vývoj umožňoval realizovat malé rychlé projekty.
38. Pracujeme v týmech dobře.
39. Spolupracujeme s „předními uživateli“ na vývoji inovativních nových produktů a služeb.
40. Používáme ukazatele a hodnocení, která nám pomáhají identifikovat, kde a kdy můžeme zlepšit naše řízení inovací.

č. výroku	počet bodů	č. výroku	počet bodů	č. výroku	počet bodů	č. výroku	počet bodů
1		11		21		31	
2		12		22		32	
3		13		23		33	
4		14		24		34	
5		15		25		35	
6		16		26		36	
7		17		27		37	
8		18		28		38	
9		19		29		39	
10		20		30		40	

## **Abstrakt**

RAIS, Tomáš. Personální a sociální aspekty inovační aktivity firmy. Plzeň, 2018. 77 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: personální aspekty, sociální aspekty, inovace, inovační aktivita

Předložená práce je zaměřená na hodnocení personálních a sociálních aspektů v inovačních aktivitách ve vybrané společnosti. Cílem práce bylo zjistit, do jaké míry personální a sociální aspekty ovlivňují pracovníky při inovačních aktivitách, a získat data o tom, jaká je současná praxe ve společnosti. Dotazníkovým šetřením byly získány přesnější informace o tom, jak na inovační aktivitu pohlížejí pracovníci společnosti. Na základě těchto získaných dat bylo možné určit problematické oblasti a navrhnout jejich zlepšení. Současně byly identifikovány nedostatky ve vzdělávání a rozvoji pracovníků, což by mohlo vést ke snížené inovační aktivitě společnosti. Výstupem práce je zhodnocení praxe společnosti a na základě dotazníkového šetření byly identifikovány problémové oblasti a stanovena doporučení pro jejich nápravu.

## **Abstract**

RAIS, Tomáš. Personal and social aspects of company innovation activity. Pilsen, 2018. 77 s. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: personal aspects, social aspects, innovation, innovative activity

The diploma thesis focuses on evaluation of personal and social aspects in innovative activities in a selected company. The goal of the thesis was to find out to which extent employees are influenced by personal and social aspects during innovative activities and to collect data about current practices in a company. The author used questionnaires to obtain information about how employees themselves see innovative activities. Based on these data, it was possible to determine problematic issues and suggest their improvement. Simultaneously, shortcomings in trainings and further development of employees were identified, which could lead to the decrease in innovative activities of the company. The outcome of the thesis is the evaluation of practice of the relevant company and, on the basis of the survey, problematic issues were identified and suggestions for improvement submitted.