



Determinanty organizační kreativity a inovací

1

Ing. Žaneta Rylková, Ph.D.

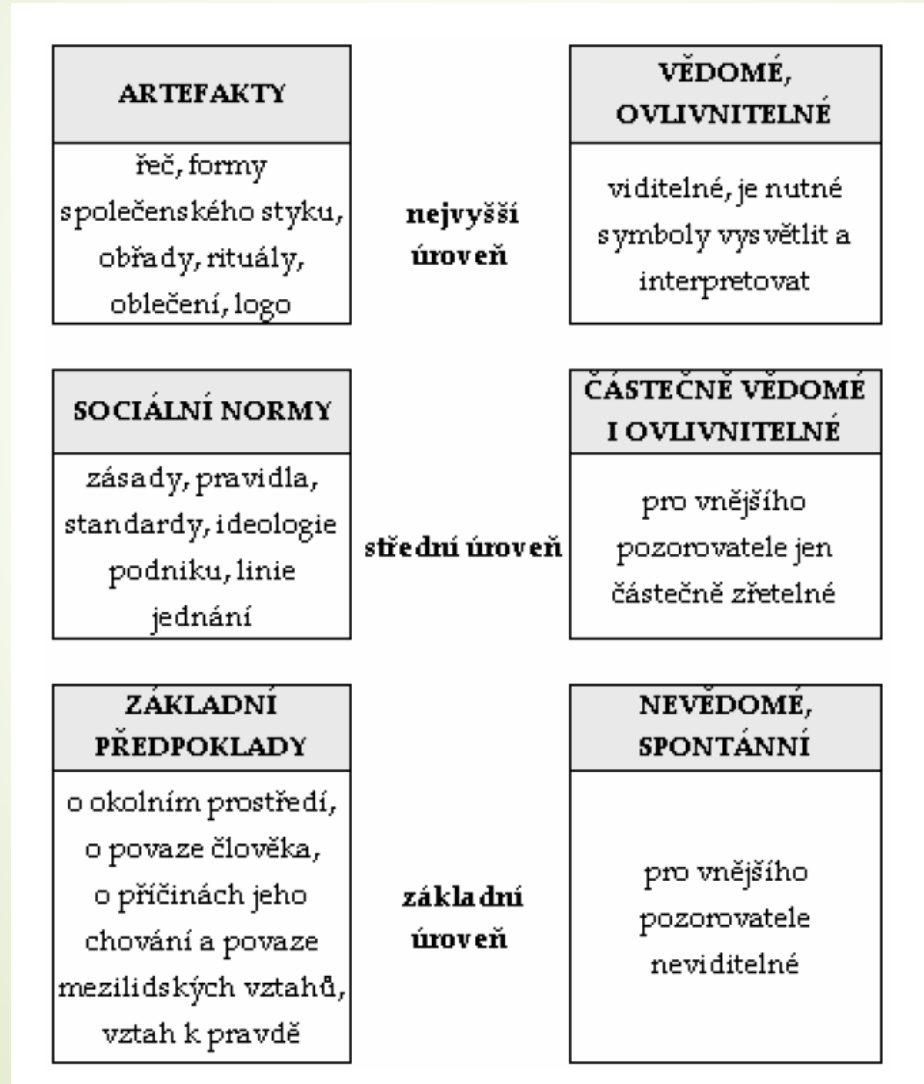
Klíčové faktory

- Organizační kultura
- Organizační atmosféra
- Styl vedení
- Organizační zdroje
- Organizační struktury a systémy včetně odměňování

Organizační kultura

- Soubor přesvědčení, hodnot, postojů, norem chování, které jsou sdíleny v organizaci a projevují se v myšlení, cítění, chování členů organizace a artefaktech materiální a nemateriální povahy.
- Artefakty materiální – architektura budovy, produkty organizace, propagační materiály
- Nemateriální – zvyky, rituály

Úrovně podnikové kultury dle E. H. Scheina



Organizační kultura podporující kreativitu a inovace – 3 organizační charakteristiky

- Podpora zaměstnanců ze strany managementu
- Stimulační systém podporující kreativitu a inovace
- Optimální tlak pracovní zátěže

Dynamické duality organizační kultury podporující kreativitu a inovace

- Usměrnění – volnost
- Plánování – využívání příležitostí
- Shoda – neshoda
- Analýza – intuice
- Individualita – týmová práce
- Flexibilita - koncentrace

Manažeři se musí zaměřit

- Výběr manažerů s kreativním potenciálem
- Kreativní styl řízení a vedení lidí – základní charakteristika: spolupráce
- Provokativní cíle – znamenají výzvu
- Pozitivní příklad – management umí motivovat

Organizační atmosféra

- Chování, postoje, pocity, které charakterizují život v organizaci
- Organizační kultura je předpokladem organizační atmosféry
- Organizační atmosféra ovlivňuje výsledky organizace (kvalitu produktů, produktivitu, zisk, pracovní spokojenost)

Obraz kreativní organizační atmosféry v inovativní organizaci

- Zaměstnanci považují svá povolání za smysluplná a vyzývající
- Ztotožňují se s aktivitami a cíli organizace
- Uspokojují své stimuly v rámci činností a úkolů
- Zvažují různá zlepšení a návrhy nových řešení
- Otevírání diskusí, výměna myšlenek
- Budování otevřenosti a důvěry
- Získávání zpětné vazby
- Přijímání podnětů z vnějšího okolí
- Odvaha zaměřit se na změnu přinášející riziko

Styl vedení

- ▶ Demokratický, participativní styl vedení, který komunikuje vizi, cíle a hodnoty.
- ▶ Kreativní manažer vede podřízené k tomu, aby se chovali kreativně (žádá své podřízené, aby přispívali k řešení problémů)
- ▶ Vytváří efektivní pracovní skupiny a týmy s dostatkem odpovědnosti a svobody.

Tři komponenty kreativity

- ▶ U každého jedince je kreativita funkcí 3 komponent:
 - ▶ Mistrovství
 - ▶ Dovednosti kreativního myšlení
 - ▶ Motivace

Hlavní kategorie manažerských praktik ovlivňujících kreativitu

- Výzva
- Svoboda
- Zdroje – čas a peníze
- Rysy pracovního týmu – sdílet cíl, ochota pomoci
- Supervizní povzbuzení
- Organizační podpora

Organizační zdroje

- ▶ Zaměřovat se na zaměstnávání lidí s širšími zájmy, kteří jsou připraveni učit se a akceptovat rizika.
- ▶ Atributy inovativních lidí – orientace na potřeby, ambivert, obecné zájmy, experti, inteligence, nezávislost, zvědavost, svědomitost, mající představivost a intuici, schopnost podržet myšlenky v napětí, aby nedocházelo k předčasnému rozhodnutí.

Organizační zdroje

- Požadavek na vzdělávání a rozvoj a další tréninkové aktivity by měl být podporován 3 strategiemi – person, process, place
 - Person – nábor a přijímání kreativních lidí
 - Process – trénink lidí v kreativním myšlení a v metodách kreativního řešení problémů
 - Place – změna vnitřního prostředí organizace pro podněty v oblasti inovací

Organizační struktury a systémy

- Centralizace – má ke kreativní organizační atmosféře negativní vztah, kreativitu a inovace omezuje
- Formalizace – byrokratické principy se vyhýbají flexibilitě a změně

Organizační struktury a systémy

- ▶ Pořádek a přehlednost – vyjádření plánů, koordinace, jasné role, odpovědnosti, informační rutiny, systémy zpětné vazby, poctivé rozumné osobní jednání – podporuje psychologické bezpečí, důvěru, pocit svobody k vyjádření názorů

Organizační struktury a systémy

- ▶ Jasnost cílů – vykazuje ke kreativní atmosféře kladný vztah
- ▶ Heterogenita – rozmanitost produktů, procesů, kompetencí má vyšší kreativní potenciál, základ pro diskuse a setkávání různých myšlenek

Organizační struktury a systémy

- ▶ Inovace radikální versus inkrementální – inkrementální inovace přinášejí dílčí změny spočívající např. v posílení nebo rozšíření základní technologie
- ▶ Radikální inovace vhodnější pro centralizovanou organizační strukturu

Organizační struktury a systémy

- ▶ Inovace technologické versus administrativní – technologická přímo ovlivňuje základní výstupní procesy; správní má vliv na organizační politiku, přidělování zdrojů

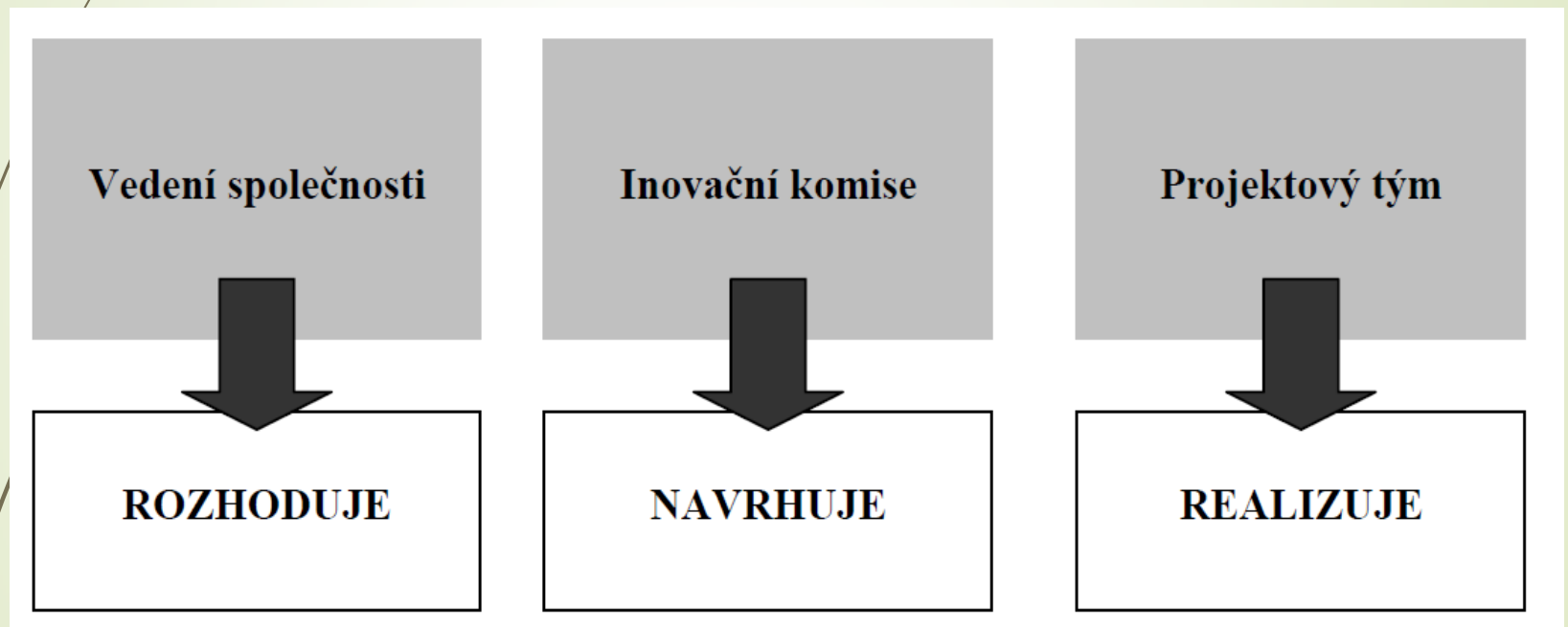
Organizační struktury a systémy

- ▶ Inovace procesní versus produktové – produktové odrážejí změnu v produktu; procesní představují proces změny ve způsobu, jakým je produkt produkován.

Systemy

- Zahrnuje odměňování a poskytování uznání a růst
- Organizační audit v oblasti kreativity a inovací
- Výzkumy uvádějí, že na jednu úspěšnou inovaci je potřebných asi 60 kreativních nápadů

Úloha manažerů a týmů v řízení inovací



Úloha manažerů a týmů v řízení inovací

► Vedení společnosti

- schvaluje inovační podněty, které dále inovační komise předává konkrétnímu projektovému inovačnímu týmu,
- schvaluje rozpočet na inovační projekty,
- má právo zastavit inovační projekt nebo jej naopak mimořádně podpořit,
- kontroluje efektivnost realizovaných inovací,
- jmenuje a odvolává členy inovační komise.

Úloha manažerů a týmů v řízení inovací

► Inovační komise

- tvořena zástupci obchodu a marketingu, dále zástupci výroby, výzkumu a vývoje, financí, popř. kvality,
- shromažďuje inovační náměty,
- schválené náměty předává vedení společnosti, kterému vyčíslí náklady a přínosy inovačního záměru,
- po schválení vedením společnosti předává konkrétní inovační záměr projektovému inovačnímu týmu,
- schvaluje lidské a technologické zdroje,
- reportuje vedení společnosti průběžný stav aktivních inovačních námětů
- jmenuje a odvolává členy projektového inovačního týmu.

Úloha manažerů a týmů v řízení inovací

- ▶ **Projektový tým**
 - ▶ odpovědný za operativní řízení konkrétní inovace,
 - ▶ předkládá inovační komisi ke schválení požadované prostředky pro realizaci inovace, žádá o přidělení dalších zdrojů, požaduje případně odstávky výroby, testování produktu, pracuje aktivně s trhem,
 - ▶ řídí se standardními pravidly projektového řízení.

Závěr

- ▶ Pro každého je mnohem snazší být otevřenější a méně defenzivní, pokud si užívá života a cítí se dobře. Štěstí má také přímý dopad na kreativní kapacitu člověka. Pokud se lidé cítí šťastnější, rozšiřují se asociace, kterých je mozek schopen, což je pro tvorbu nových myšlenek přínosem. (Henry, 2008)