

SCIENTIFIC PAPERS  
OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE  
Series B  
The Jan Perner Transport Faculty  
10 (2004)

## KREATIVITA V MANAŽERSKÝCH ČINNOSTECH

Jan KUNHART

Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

### Úvod

Pojem kreativita (tvořivost) vyjadřuje význačnou vlastnost tvůrčích pracovníků nejen v oblasti umění, vědy, výzkumu, ale i v mnoha dalších profesích, kde umožňuje nestandardní řešení problémů. Ani manažer v jakékoli oblasti činnosti, dopravní management nevyjímaje, nevystačí jen s naučenými algoritmy činnosti a ve složitých situacích často potřebuje uplatnit tvůrčí přístup. Proto jsme se v dílčích výzkumech zabývali kreativitou a možnostmi jejího rozvíjení u posluchačů DFJP v rámci utváření jejich profesionálních kvalit [1], potřebných pro úspěšné uplatnění absolventů v praxi [2] a možnostmi zpětné vazby tohoto procesu u potenciálních zaměstnavatelů.

Při své diplomové praxi mnozí posluchači oboru „Dopravní management, marketing a logistika“ usměrnění vedoucím našli některé kreativní prvky např. v personální politice GŘ ČD [3] nebo v systému podnikového vzdělávání ČD [4]. Toto úsilí a jeho předběžné výsledky vyústily ve snahu zavést na DFJP nový předmět „Psychologie kreativity manažerských činností“, který by přispíval k rozvoji tvořivosti posluchačů DFJP a vytvoření předpokladů pro další zlepšení uplatnění našich absolventů v praxi a většímu využití poznatků psychologie v dopravě [5].

Samostatný předmět zabývající se tvořivostí není dosud do studijní dokumentace zařazen. Z věcných diskusí s pracovníky katedry dopravního managementu, marketingu a logistiky vyplynulo, že by bylo vhodné tento předmět zavést pro zkvalitnění přípravy posluchačů a zvýšení jejich odborných kompetencí pro manažerské činnosti. Proto byla k uvedené problematice zpracována a podána přihláška grantu Fondu rozvoje vysokých škol a na základě vstupních posudků byl projekt přijat jako financovaný. Součástí projektu je sylabus předmětu, který bude včetně podrobného odůvodnění předložen vědecké radě Dopravní fakulty Jana Pernera ke schválení.

## **1. Cíle řešení**

Cílem zavedení předmětu „Psychologie kreativity manažerských činností“ je přispět ke zkvalitnění profilu absolventů a tím umožnit rovněž dosažení lepších předpokladů pro jejich uplatnění po skončení studia. Příprava nového předmětu „Psychologie kreativity manažerských činností“ se uskutečňuje již nyní, zavedení se předpokládá v akademickém roce 2006/2007 ve 2. ročníku strukturovaného magisterského programu studijního oboru „Dopravní management, marketing a logistika“ v prezenční i kombinované formě studia.

Obsah teoretických pasáží předmětu umožňuje zařadit tuto problematiku do otázek ke státním závěrečným zkouškám a tak posílit připravenost absolventů tohoto studijního oboru pro využití psychologických poznatků a tvořivých přístupů ve vlastní práci.

Také se zvažuje zavedení výuky vybraných témat z „Psychologie kreativity manažerských činností“ do akreditovaného doktorského studijního programu „Technologie a management v dopravě a telekomunikacích“ v rámci předmětu „Teorie managementu a rozhodování“. Tím bude vytvořen předpoklad pro využití problematiky kreativních řešení manažerských činností nejen v pedagogické práci, ale rovněž ve vědeckovýzkumné činnosti.

## **2. Způsob řešení a prezentace výsledků**

Již při počátečních úvahách o projektu se ukázalo, že nutně vystupují dva hlavní způsoby řešení. Prvním je teoretická kritická analýza včetně využití dostupné literatury k přípravě přednášek a textové části studijní pomůcky, která bude plnit rovněž úlohu pracovního sešitu. Druhou rovínou řešení je obsahová i organizační příprava seminářů s využitím psychodiagnostických testů a dotazníků, psychologického software a příprava praktických kreativních úloh a postupů. Tato druhá rovina se také promítne do tvorby studijní pomůcky a to v její pracovní části. Studijní pomůcka bude po zpracování navržena k zařazení do edičního plánu DFJP, aby byla při zahájení výuky k dispozici posluchačům.

Rozpočtované finanční prostředky jsou přiměřené a byly Fondem rozvoje vysokých škol přiděleny v požadované výši, projekt nepředpokládá příspěvek školy. Jak

konstatovaly vstupní posudky je finanční rozvaha zpracována podrobně a pečlivě, každá položka je konkrétně zdůvodněna. To je předpokladem pro efektivní využití přidělených finančních prostředků. Pokud jde o strukturu finančních položek, téměř třetinu nákladů představuje nákup psychodiagnostických testů a dotazníků, více než polovinu celkových běžných nákladů tvoří položka na psychodiagnostický software distribuovaný kompetentním psychologům podnikem Psychodiagnostika.

Odborné a personální zabezpečení řešení vychází z faktu, že řešitel (autor tohoto příspěvku) pedagogicky působí na Univerzitě Pardubice od r. 1994 a v oblasti vědeckovýzkumné a publikační činnosti se věnuje aplikaci psychologie do oblasti veřejné správy, dopravy, personalistiky, marketingu a managementu. Absolvoval několik psychoterapeutických workshopů (systémy Virginie Satyrové, psychosyntéza Janette Rainwater, psychoterapie prof. Waltera Zahnda). Podílel se na založení Akademické psychologické poradny na Univerzitě Pardubice (grant FRVŠ) a byl spoluřešitelem grantu FRVŠ „Uplatnění absolventů vysoké školy“.

Řešitel je členem Českomoravské psychologické společnosti a je kompetentní pro práci s testy a pomůckami vydávanými podnikem Psychodiagnostika, s.r.o., Brno. Při práci s psychodiagnostickými pomůckami budou zachovávány zásady etického kodexu psychologické profese, bude zabezpečena důvěrnost údajů a výsledků psychologických testů a dotazníků a rovněž budou dodržena ochranná opatření podniku Psychodiagnostika (psychologický software je chráněn licenčním klíčem, kódováním údajů a přístupovými právy proti zneužití a zaručuje spolehlivou ochranu dat).

Výsledky řešení projektu budou prezentovány vlastním zavedením předmětu, dále formou publikace příspěvku ve sborníku Scientific Papers nebo ve sborníku tematicky vhodné konference. Za prezentaci výsledků práce na projektu považujeme rovněž vydání studijní pomůcky (se studijním textem a pracovní částí) pro posluchače. Výstupy projektu jsou dobře kontrolovatelné.

### **3. Vymezení základních pojmů**

Tvořivost jako osobnostní dispozice se projevuje především v tvůrčím myšlení a v tvůrčí práci. Tvůrčí myšlení je psychologický proces, který se vyznačuje samostatností a originalitostí v uvažování, nalézáním nového řešení a to i s využitím dřívějších poznatků a zkušeností. Tyto dřívější zkušenosti jsou důležité, ale zároveň představují nebezpečí, že budeme jen reprodukovat známá řešení [6]. Avšak manažer, technik i operátor v dopravě plní často úkoly, které mají více možných řešení a pak musí uplatnit divergentní (rozbíhavé) myšlení [7], aby výsledkem bylo nejen jedno ze správných řešení, ale aby šlo o řešení tvůrčí.

Dalším základním pojmem souvisejícím s tvůrčím myšlením je pojem tvůrčí práce. Ta je vlastně většinou autorů chápána jako druh činnosti, který je realizací tvůrčího myšlení. Výsledkem tvůrčí práce však nejsou jen vědecké objevy, technické vynálezy

a zlepšovací návrhy. I manažerské činnosti by měly mít tvůrčí charakter a dospívat k novým výsledkům u „dobře i špatně strukturovaných problémů“ [8].

Tvořivost představuje žádoucí vlastnost manažerů na všech řídicích stupních. Proto je potřebné kreativitu rozvíjet již na škole a také v průběhu celé profesní dráhy manažerů. V úvodu zmíněné kreativní prvky u ČD potvrzují, že je to žádoucí, ale i možné. Odborná literatura objasňuje nejznámější postupy a metody kreativního řešení. Při jejich osvojování však není možné předkládat hotová řešení, vzdělávací proces by měl být jen usměrňujícím činitelem. Vedle racionální analýzy je předpokladem rozvoje kreativity také využívání intuice. Důležité je rovněž sebevzdělávání a sebevýchova manažerů, jejich snaha osvojit si heuristické postupy samostatným studiem.

Kreativní metody se často rozdělují na individuální a kolektivní. K první skupině patří metoda pokusů a omylů, tzv. vepolová analýza, metoda ideálního konečného výsledku, metoda morfologické analýzy, rozhodovací strom, síťová analýza a další. Druhou skupinu reprezentují metody jako je strategie podnětných otázek, synektika, brainstorming (didaktický, destruktivně konstrukční, integrační), brainwriting, hodnotová analýza a delfská metoda. Seznámení se s podstatou těchto metod je teoretickou rovinou, zatímco praktickou rovinu představuje řešení kreativních úloh. Jejich příprava pro didaktické použití je nejnáročnější fází celého projektu. Osvojení metod je pak předpokladem rozvoje kreativity jako významné vlastnosti manažerů, která umožní efektivní zavádění nových prvků do podnikové činnosti.

### Závěr

Kreativita manažerů není samoúčelná, měla by podněcovat tvůrčí přístupy v činnosti firmy jako celku. Podniková kreativita by tak měla směřovat hlavně k zákazníkovi. Lze říci, že ČD již chápou, že zákazník požaduje kvalitu a nejvíce oceňuje jednak vztah úrovně kvality a ceny samotného produktu nebo služby a rovněž úroveň kvality přístupu k zákazníkovi, včetně chování zaměstnanců ČD k cestující veřejnosti i k obchodním partnerům. Proto by kreativita manažerů měla vést k rychlému prosazování změn a překonání krizových situací i zvyšování intelektového potenciálu firmy [9].

*Lektorovali: Doc. Ing. Jaroslav Pilný, CSc., PhDr. J. Dublinský, CSc.*

Předloženo: 28.2.2005

### Literatura

1. KUNHART J. *Utváření profesionálních kvalit posluchačů a jeho zpětná vazba. XVIII.mezinárodní kolokvium o řízení osvojovacího procesu (sborník příspěvků)*. VVŠ PV Vyškov, (2000). ISBN 80-7231-059-3
2. KUNHART J. *Prezentace počítačového programu Uplatnění absolventů vysoké školy. In: Zvládanie psychickej záťaže a stresu. Zborník príspevkov z Trenčianskych psychologických dní*. Bratislava, MOSR (2000), s. 280. ISBN 80-88842-31-X

Jan Kunhart:

3. NOVOTNÁ D., KUNHART J. *Hodnocení a motivace zaměstnanců jako nástroj personálního řízení podniku. Část 4: Návrhy na zlepšení stavu využívání hodnocení a motivace v personálním řízení ČD.* Pardubice. Univerzita Pardubice. (2004).
4. HUDEČEK L., KUNHART J. *Progresivní formy vzdělávání na Českých drahách.* Pardubice. Univerzita Pardubice. (2002).
5. KUNHART J. *Psychologie v dopravě. In: Řezníček a kol.: Logistický management II. díl.* Univerzita Pardubice, (2001), s. 154-170. ISBN 80-7194-392-4
6. VOTRUBA L. *Rozvíjení tvořivosti techniků.* Academia. Praha. (2000), s. 11 - 12. ISBN 80-200-0785-7
7. KUNHART J. *Psychologie.* Univerzita Pardubice, DFJP. Pardubice. (2002), s. 25. ISBN 80-7194-438-6
8. STERNBERG R. J. *Kognitivní psychologie.* Portál. Praha. (2002), s. 385 - 404. ISBN 80-7178-376-5
9. VOŠOBA P. A KOL. *Firemní inteligence.* Ekopress. Praha. (2001), s. 84. ISBN 80-86119-42-4

## Resumé

### KREATIVITA V MANAŽERSKÝCH ČINNOSTECH

Jan KUNHART

Cílem článku je informovat o projektu zavedení předmětu Psychologie kreativity manažerských činností. Využití výsledků v práci absolventů fakulty je možné v dopravních podnicích i u Českých drah.

Článek je rozčleněn na tři části: 1. cíle řešení, 2. způsob řešení a metody prezentace výsledků, 3. vymezení základních pojmů.

## Zusammenfassung

### DIE KREATIVITÄT DER MANAGERAKTIVITÄT

Jan KUNHART

Der Artikel informiert über dem Projekt der Einführung des Lehrfachs „Psychologie der Kreativität der Manageraktivität“. Es ist möglich die Ausgänge in der Arbeit der Fakultätsabsolventen im Verkehrsbetrieb und in den Tschechischen Bahnen auszuwerten.

Der Artikel ist in drei Bruchstücke eingeteilt: 1. Ziele der Auflösung, 2. die Weise der Lösung und Methoden der Ausgangsvorführung, 3. die Abgrenzung der Grundbegriffe

## Summary

### THE CREATIVITY IN MANAGER ACTIVITIES

Jan KUNHART

Aim of the paper is to refer about project introduction of education The psychology of creativity manager activities. Exploitation of results in work of graduates of faculty is possible in transport companies as Czech railways too.

The paper is articulated on three parts: 1. aims of solutions, 2. methods of solutions and presentation of results, 3. definition of basic notions.