INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

ŘÍZENÍ ZMĚN

učební text

Petra Halfarová

Ostrava 2012

Recenze: Ing. Pavel Hercík, Ph.D.
Ing. Aleš Oujezdský, Ph.D.

Název: Řízení změn
Autor: Petra Halfarová
Vydání: první, 2010
Počet stran: 82
Náklad: 20

Studijní materiály pro studijní obor management jakosti fakulty metalurgie a materiálového inženýrství.
Jazyková korektura: nebyla provedena.

Určeno pro projekt:

Operační program Vzděláváním pro konkurenceschopnost
Název: Personalizace výuky prostřednictvím e-learningu
Číslo: CZ.1.07/2.2.00/07.0339
Realizace: VŠB – Technická univerzita Ostrava
Projekt je spolufinancován z prostředků ESF a státního rozpočtu ČR

© Petra Halfarová
© VŠB – Technická univerzita Ostrava

ISBN 978-80-248-2582-3

Obsah

1 INOVACE 7
1.1 Vymezení pojmu inovace 7
1.2 Inovační proces 8
1.3 Klíčové praktikyk udržení a rozvíjení obchodního růstu a ziskovosti 12

2 ZDROJE INOVAČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ 15
2.1 Inovační příležitosti 15
2.2 Sedm zdrojů inovačních příležitostí 16

3 TVOŘIVOST 25
3.1 Vymezení základních pojmů 25
3.2 Faktory ovlivňující tvořivost 30
3.3 Vybrané příklady metod tvorby kreativních nápadů a řešení 33
3.4 Myšlenkové mapy – Mind Map ® 35

4 OSM KROKŮ PROCESU ZMĚNY DLE J. P. KOTTERA 39
4.1 Krok 1 – Posilujte pocit naléhavosti změny 42
4.2 Krok 2 – Sestavte vůdčí tým 43
4.3 Krok 3 – Formulujte správnou vizi 45
4.4 Krok 4 – Šiřte vizi změny a získávejte její stoupence 46
4.5 Krok 5 – Uvolňujte prostor pro jednání a podporujte je 48
4.6 Krok 6 – Vytvářejte příležitosti k rychlým úspěchům 49
4.7 Krok 7 – Nepolevujte 51
4.8 Krok 8 – Upevněte dosažené změny 52

5 HODNOTOVÝ MANAGEMENT 60
5.1 Hodnota pro zákazníka 61
5.1.1 Principy hodnotového managementu 63
5.1.2 Zásady definování funkcí 68
5.1.3 Druhy funkcí 70
5.1.4 Náklady funkcí 73
5.1.5 Stupeň plnění funkcí 73
5.1.6 Stanovení hodnoty významu funkcí 74
5.1.7 Kvantifikace hodnoty 76
5.1.8 Kritické funkce 76

6 WOIS 82

1 INOVACE

Čas ke studiu: 8 hodin

Cíl Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- definovat pojmy inovace, inovační proces, inovační strategie.
- popsat různé typy inovačních strategií, nebo klíčové praktiky k udržení a rozvíjení obchodního růstu a ziskovosti.

Výklad

Konkurenční boj se dostává do dalších fází: abyste přežili, musíte inovovat rychleji než ostatní… a tyto inovace také představit celému světu dříve a lépe než kdokoliv jiný! [1]

Mike Perry
generální ředitel firmy Unilever

1.1 Vymezení pojmu inovace

V literatuře je možno najít velké množství definicí pojmu inovace.
Za klasického představitele teorií inovací je považován významný rakouský národohospodář Joseph Schumpeter. Ten považoval inovaci za hlavní hnací motor hospodářského rozvoje. Chápal inovaci jako „diskontinuální prosazení nové kombinace výrobních prostředků“, a to:

- zavedení nových výrobků,
- technologické změny ve výrobě již existujících výrobků,
- přiřazení nových trhů nebo nových pomocných zdrojů,
- zavedení nového organizačního uspořádání,
- získání nových surovin nebo polotovarů.

Pokud se podíváme na definic slova inovace i jiných autorů můžeme se setkat s následujícími:
Inovace je tvůrčí lidskou aktivitou vyvolaná pozitivní změna ve struktuře podnikatelských objektů, která má za následek požadovaný a očekávaný pozitivní efekt. [2]
Inovace je úspěšné využívání nových myšlenek. Pozn. tato definice je doporučována Ministerstvem obchodu a průmyslu Velké Británie. [3]

Některé novější definice rozlišují mezi inovacemi a změnou:

- technologické inovace jako netriviální změny výrobku a výrobních procesů, při kterých neexistují předcházející zkušenosti, a
- technologické změny jako nahrazení starých výrobků a výrobních postupů novými.

Inovace jsou chápany jako synonymum pro úspěšný výtvor, přizpůsobení a využití novosti v ekonomické a sociální sféře. Inovace nabízejí nová řešení problému, a tedy nabízejí splnit cíle jednotlivce i společnosti. Inovace mají mnoho rolí. Jsou hnací silou firmy k ambiciózním cílům, navádějí k obnově průmyslových struktur, ke vzniku nových odvětví. Inovace tedy znamenají:

- obnovu a zvětšení rozsahu funkcionalit výrobků a služeb k odpovídajících trhům,
- vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce,
- zavedení změn v řízení, v činnosti organizace a v pracovních podmínkách a dovednostech pracovních sil.

Pojem inovace je z určitého pohledu nejednoznačný. Může znamenat jak proces, tak i výsledek. Podle definice OECD znamená transformace myšlenky do produktu nebo služby, nový nebo zdokonalený výrobní nebo distribuční proces, nebo novou metodu sociálních služeb. Takto se termín inovace vztahuje k procesu. Pokud ale chápeme inovaci jako odkaz na nový nebo zlepšený produkt, zařízení nebo službu, které jsou již úspěšně na trhu, pak je kladen důraz na výsledek procesu.
Proto je důležité rozlišovat mezi:

- výrobkovými inovace,
- procesními inovacemi a
- organizačními inovacemi.

Výrobkové inovace jsou zaměřeny na zavedení nové služby nebo výrobku na trh nebo jeho zlepšení.
Procesní inovace znamenají další technický rozvoj výrobního nebo distribučního systému firmy, obvykle formou racionalizace. Procesní inovace zvyšují produktivitu výrobních faktorů zvyšováním výroby a snižováním nákladů. Je zde tedy prostor pro pružnou tvorbu cen a zvýšenou kvalitu a spolehlivost. Konkurence zde působí neustálým tlakem na produktivitu, proto zlepšení jsou zárukou, že nedojde k zaostávání. Dochází ke zdokonalování metod v organizaci.
Organizační inovace můžeme chápat v praxi jako kombinaci těchto typů. Organizační inovace se týkají organizace práce nebo řízení lidských zdrojů.
Protože se životní cyklus výroků nebo služeb neustále zkracuje, generace technologií následuje jedna za druhou, jsou firmy pod velkým tlakem inovovat co nejrychleji.
Inovace se tak stávají nástrojem podnikatelů, prostředkem, jehož pomocí využívají změn jako příležitostí pro podnikání v odlišných oblastech a sférách.

1.2 Inovační proces

Inovační proces lze chápat jako určitou posloupnost návrhu inovace, její realizace a šíření, včetně zavedení do praxe, uplatnění na trhu.
Inovační proces lze chápat jako dynamický proces, který má tři fáze:

- invenci,
- osvojení, převzetí inovace,
- pronikání (difúze) inovace.

Invence začíná myšlenkou, úvahou, návrhem něčeho nového, novou kombinací již známých věcí. Invence přitom není dílem náhody, ale lze ji plánovat. Je potřeba podpořit proinovační síly, které mohou, ale nemusí vést k inovaci.

Tvorba inovace, adaptace či osvojení si inovace je další fází. Představuje přípravu inovačního programu, zahrnuje veškerý výzkum a vývoj a eventuálně i následnou výrobu „nového“ výrobku.

Inovační proces je ale úspěšně ukončen, pouze za předpokladu, že je inovace přijata a následně používána. Je nutné si uvědomit, že ne vždy jsou inovace přijímány ihned a spontánně.
Poslední fáze je difúze, tedy rozšíření znalostí o invenci. Patří zde propagace, prodej a následné využívání hmotných výstupů, likvidaci zastaralé výroby.

Inovační procesy a strategie jejich provádění

Inovační procesy jsou velmi nákladné a po delší dobu mohou vázat podstatnou část využitelných zdrojů organizace. Veškeré vynaložené prostředky se tudíž musí organizaci vrátit, má-li obstát v konkurenčním boji. Bohužel ale kolem 35% až 70% inovací není ukončeno vstupem nového produktu nebo služby na trh, nebo se nový produkt nesetká s úspěchem, případně se inovace vůbec nezanese do procesů ve společnosti.
Za příčinami těchto nepříliš dobrých výsledků stojí především chybná rozhodnutí v počátečních fázích inovačního procesu. Tedy v chybách, kterým šlo předejít.

Šest základních inovačních pojetí

1. Produkt koncepčně zcela nový – využívá nové technické objevy a v tomto pojetí nebyly ve světě žádné produkty dosud vytvořeny.
2. Nová řada produktů či služeb – nemusí se jednat o zcela nový produkt či službu, analogické již mohou na trhu existovat, ale pro firmu představují kvalitativní změnu v nabídce.
3. Rozšíření existující řady produktů či služeb – z hlediska firmy se jedná o nový produkt nebo službu, rozšiřující spektrum stávající nabídky. Přitom tento produkt může být pro trh neznámou novinkou.
4. Vylepšení nebo změna některých výrobků nebo služby v existující řadě již nabízených produktů či služeb – je to v podstatě náhrada nabízených produktů či služeb novými se stejnou koncepcí řešení. Často se jedná o zvýšení provozuschopnosti anebo o vylepšení funkčních parametrů „starších“ výrobků či služeb.
5. Nalezení nových možností uplatnění pro existující výrobky – vznik příležitosti pro substituci výrobků či služeb jiných výrobců v jiném odvětví. Mění se cílové trhy spolu s aplikačním nasazením těchto produktů a služeb v jiných provozních podmínkách.
6. Snížení ceny – aniž by došlo ke změně koncepce či technického řešení výrobku či služby, snižují se jeho výrobní náklady. Nový produkt či služba nabízí stejné provozní a funkční vlastnosti jako „starý“, ale za nižší cenu.

Pro využití co největšího množství inovačních projektů je nezbytným předpokladem, aby management organizace řídil doporučeními:

- Analyzovat potřeby cílových skupin.
- Provádět stále podrobnější průzkum trhu, analyzovat ve větším rozsahu získané výsledky a pokoušet se o stále přesnější prognózy prodeje nových produktů či služeb.
- Věnovat velkou pozornost umístění výrobků na jednotlivé segmenty trhu, prověřovat účelnost koncepčního řešení před vlastním zahájením vývoje nového produktu či služby, a věnovat prioritní pozornost přípravám vstupu nového výrobku na trh.
- Velkou opatrnost při vývoji výrobku či nové služby, která je vzdálená dosavadním technickým i marketingovým zkušenostem podniku.
- Opakovat kontroly předpokladů úspěchů produktu či služby (náklady, výše prodeje, ziskové rozpětí), kdykoliv dojde k podstatné modifikaci specifikace zadání inovačního projektu.

Strategické plány organizace se tedy zaměřují na to, aby organizace měla trvale naplněný zásobník nových produktů. Tyto plány mají podobu programů a politik organizace.

Velký důraz při zpracovávání inovačních programů je nutno klást na týmové úsilí. Inovační projekty vyžadují zapojení specialistů z různých oblastí (marketing, výroba, prodej), kteří musí plnit úkoly nejen na své pracovním zařazení, ale budou se aktivně zapojovat do návrhu inovací. Projekční tým musí působit vyrovnaně, musí působit ve vzájemné integraci postupů řešení inovačního projektu. Je důležité, aby tým sledoval různorodým pracovním úsilím tentýž cíl.

Inovační projekt se řeší v týmu, kde je podstatné mít delegovány pravomoci k nezávislému a samostatnému rozhodování každého člena projekčního týmu o způsobu provádění přidělených úkolů. Přesto je nutné zajistit nezbytnou synergii celého projektu, prostřednictvím dobrého vedení týmu.

Inovační strategii jako vývojový proces začínající stanovením užitku pro zákazníka a končící definováním technologické náročnosti a jejího vnímání z pohledu výrobce naznačuje matice vnímaného stupně novosti:

Strategie přírůstkových inovací

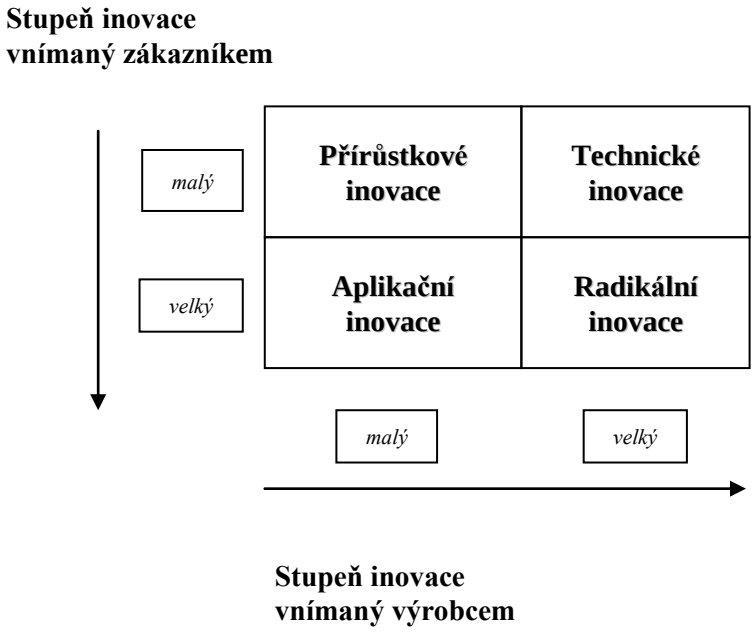
Jde o strategii, která od výrobce vyžaduje jen malé nároky na novou technologii a ze které vystupují produkty přinášející jen drobné změny pro zákazníka, které nevyžadují změny jeho uživatelských zvyků. Předpokládaný výskyt těchto inovací je ze všech čtyř skupin největší, mj. i proto, že vyžaduje nízké náklady na výzkum a vývoj. Avšak díky nepříliš vysokým výnosům bývá návratnost případných investic poněkud delší. Z výrobního hlediska jsou přírůstkové inovace málo riskantní, ale naproti tomu z obchodního pohledu se jedná o druhou nejrizikovější skupinu po technických inovacích. Z pohledu životní křivky produktu se produkt nalézá převážně ve fázi zralosti anebo dokonce již v sestupné fázi cyklu. I přes možnou přínosnost této strategie v krátkodobém výhledu, v dlouhodobém horizontu vede k pozici imitátora bez potenciálu ke zlepšení konkurenční pozice společnosti.

Strategie technických inovací

Pro tuto strategii jsou typické významné technologické změny, které se často dotknou i technického zlepšení výrobku, ale v očích zákazníka nepřinášejí výrazné zvýšení užitku. Tento typ inovací je efektivní, když vede ke zřetelné úspoře nákladů. Technické inovace vyžadují vysoké náklady na výzkum a vývoj a nové investice, naproti tomu nepřinášejí odpovídající tržní úspěchy a jsou vysoce rizikové. Vzhledem k vysoké citlivosti zákazníků na cenovou úroveň produktů v této skupině je zde předpokladatelná dlouhá návratnost investic. Bez účinné marketingové podpory přináší tato strategie v dlouhodobém horizontu zhoršení pozice společnosti.

Strategie aplikačních inovací

Aplikační inovace patří po přírůstkových inovacích k druhým nejčastějším inovacím. Jde o inovace s nízkými náklady na vývoj a krátkou dobou návratnosti jednorázových nákladů. Jejich ziskovost je poměrně vysoká. Představuje ofenzivní strategie zaměřené na rozvoj primárního trhu. Spíše než náročné vyvíjení nových technologií využívá společnost již existujících technologií pro vznik výrobků, pro které má tržní odbyt. Výzkumně vývojová a výrobní rizika jsou nízká, vysoká náročnost je kladena na kvalitu marketingových aktivit. Opět se nejedná o strategii dlouhodobého charakteru.



Obr.1: Matice strategie vnímaného stupně novosti výrobků

Strategie radikálních inovací

Radikální inovace jsou poměrně vzácné. Vedou k největšímu růstu trhu a prodeje. Náklady na výzkum, vývoj a realizaci vysokých řádů inovací jsou velmi vysoké. Tato kategorie inovací zahajuje nové životní cykly produktů. Jejich úspěšná implementace může zajistit dobrou návratnost investic. Jsou nejvýhodnější investicí do budoucnosti a budoucího zisku. Pokud by nenastal soulad mezi vnímáním ze strany výrobce i zákazníků, hrozí zde riziko degradace tohoto typu inovací na inovace technické se všemi výše popsanými následky. Radikální inovace je obtížné nalézt, náročné zabezpečit jejich vývoj a úspěšně je marketingově zajistit. Je-li radikální inovace úspěšně uvedena na trh, začnou být aktuální přírůstkové inovace, což souhrnně akceleruje rozvoj společnosti a zvyšuje její konkurenceschopnost.

Všechny kombinace strategických marketingových analýz potvrzují, že žádný produkt ani služba nemá být považován za přežitý, pokud nebyly prozkoumány všechny možnosti jej inovovat; nízké náklady na takové změny mají za přínos dosažení značných dlouhodobých výhod v ziskovosti.

1.3 Klíčové praktikyk udržení a rozvíjení obchodního růstu a ziskovosti

Neustále inovujte

Již dávno neplatí staré pravidlo, inovujte někdy potom. Úspěšné společnosti kladou důraz na management inovací jako na stále probíhající proces, který běží neustále. Společnost klade důraz na inovace s cílem zvýšit hodnotu pro zákazníka a klíčové zainteresované strany.

Propagujte inovace

Jako jedna z charakteristik nových přístupů k managementu, je důsledné pochopení významu inovací, jejich ocenění. Důraz je kladen na integrované řízení inovací v rámci celé organizace. Důvodem je, že úspěšné podnikání vyžaduje inovace. Ve všech odvětvích ať už to je oblast genetiky nebo podnikání s ocelí, je nutností systematicky podporovat výzkum a vývoj napříč celou společností.

Učte se inovovat

Díky vlivům inovací mnoho společností dosáhlo vynikajícího ekonomického růstu. Ovšem je velmi obtížné úroveň inovací měřit, nebo jinak kvantifikovat. Proto se učíme např. formou benchmarkingu. Pověstné jsou zejména inovace, které vznikly v Japonsku, ale velmi rychle se rozšířili po celém světe. Proč? Učíme se inovovat.

Veďte chytře novými směry

Kvalita řízení je dnes velmi důležitá. Vůdci společností by se měli systematicky rozvíjet a zapojit veškeré své schopnosti a možnosti k prosazení cílů organizace, je hledat nové cesty a směry, jak uspokojit potřeby zákazníka.

Kombinujte tvrdé a měkké dovedností

Tradiční pojetí společnosti postavené na majetku a tvrdých číslech selhává. Nová koncepce podporuje kreativitu jedince, a kombinuje jeho měkké schopnosti s oblasti tvrdých dat – finančních ukazatelů. Tato kombinace v sobě zahrnuje např. propagaci značky, patentová práva, technologie a know-how…

Sledujte příležitosti

Hledejte všemožné příležitosti k růstu společnosti. Je nutností sledovat nove trendy, nové příležitosti, vytvářet si nové strategie. Např. využít informační technologie netradičním způsobem…

Zůstaňte obezřetní a agilní

Které faktory jsou ty správné pro růst společnosti? Jak určit správně faktory, které ovlivňují ekonomické, politické a konkurenční prostředí globální ekonomiky?

Je nutností si stále pokládat dotazy a hledat na ně odpovědi. Je to těžké a náročné, ale účinné.

Zaměřujte se na zákazníka

Spotřebitel, který je spokojen s daným výrobkem, může přilákat až dalších pět potencionálních zákazníků. Naopak nespokojený zákazník odláká v průměru dvacet pět potencionálních kupců. Kvalita je to podstatné, co rozhoduje v dnešním boji o zákazníka. Soustřeďte se na jeho požadavky a potřeby. Je nutné taktéž budovat loajalitu zákazníka, nejenom jeho spokojenost !

Udržujte a systematizujte

Stále více firem přichází na skutečnost, že existuje zásadní rozdíl mezi pravidelnou tvorbou stále nových a významných iniciativ a systematickému proudu řízení inovací prostřednictvím podnikových procesů a systémů řízení. Ty, kteří vše systematizovali, jsou dnes na špici.

Veďte hlavou a srdcem

Pokud se vedení řídí hlavou, ale i srdcem při vedení společnosti, dosáhne vyšších úspěchů. Tak jak bude uvedeno v procesu změny (kapitola 4), lidé jsou ochotni pracovat daleko lépe, když zapojí do své práce nejen hlavu, ale i srdce. Ve vedení je to podobné.

Řiďte lépe, ne více

Zaměřte se spíše na kvalitu, nikoliv na kvantitu. A to i v řízení.

Tvořte budoucnost

Nepodřizujte se budoucnosti, ale naopak si ji tvořte. Pokud funguje inovativní firemní kultura, mnoho nových nápadů, lze sbírat na nižších žebříčcích úrovně řízení, nežli je vedení. Investujte do lidí, do jejich vzdělávání.

Síťová odpovědnost

Buďte odpovědní vůči celému svému okolí. Chovejte se odpovědně vůči zaměstnancům, zákazníkům, a okolnímu prostředí. Celá společnost je systematicky propojena pomocí virtuálních a neviditelných sítí.

Náměty k nastudování

Pokuste se definovat, v čem by mohla spočívat podstata dalších klíčových praktik k udržení a rozvíjení obchodního růstu. Vyhledejte k nim odpovídající příklady.

Jedná se o:

- Skončete se špatnými náklady
- Spolupracujte s nejlepšími
- Rozvíjejte nejlepší praktiky
- Řiďte konkurenceschopně
- Řiďte se hodnotou celého řetězu
- Řiďte se novými modely

Další zdroje

Drucker, P.F.: Drucker na každý den. Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-140-9

Edersheim, E.H.: Management podle Druckera. Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-181-2.

Kopčaj, A.: Spirálový management. Alfa Publishing, Praha, 2007. ISBN: 80-86851-71-0.

Toman, M.: Řízení změn. Alfa Publishing, Praha, 2005. ISBN: 80-86851-13-3

Kim W.K., Mauborgne, R.: Strategie modrého oceánu.Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-128-7

Použitá literatura

[1] PITRA, Z. *Inovační strategie.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-461-4.

[2] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka.* 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

[3] MIČIETA, B., TUREKOVÁ, H. *Inovačný manažment.* 1. vydání. Žilina: Žilinská univerzita v Žilině, 2003. ISBN 80-8070-055-9.

[4]Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.: Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley, 3rd Edition. ISBN: 978-0-470-09327-6

[5]Feigenbaum, A.V., Feigenbaum, D.S.: The Power od Management Innovation. McGraw-Hill. 2009. ISBN: 978-0-07-171344-3

2 ZDROJE INOVAČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Čas ke studiu: 15 hodin

Cíl Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- definovat základní typy inovačních příležitostí;
- popsat sedm zdrojů inovačních příležitostí;

Jak vzniká vynález? To všichni vědí, že je něco nemožné, a pak se objeví nějaký blázen, který neví, že je to nemožné, a udělá vynález.
Albert Einstein

Výklad

2.1 Inovační příležitosti

Podnikatelé se musí snažit cílevědomě hledat zdroje inovací, tzn. hledat možnosti změny a symptomy, které jsou signálem příležitostí k úspěšným inovacím. Musí poznat a umět aplikovat principy úspěšných inovací. Musí se pokusit najít určitou systematičnost v cílevědomém a organizovaném vyhledávání změn a v systematické analýze příležitostí, které tyto změny mohou vytvářet. Jejich systematické uspořádání je známé jako sedm zdrojů inovačních příležitostí.

Vnitřní prostředí organizace	Vnější prostředí organizace
• Vlastní výzkum a vývoj • Technické útvary – konstrukce • Výroba • Prodej a marketing • Výrobní plánování • Nákup a zásobování • Správní rada, resp. vlastníci	• Zákazníci – stálí a potencionální • Dodavatelé • Konzultanti a výzkumné instituce • Vysoké školy, univerzity • Odborné publikace • Konkurenti • Výstavy a veletrhy • Odborné semináře, konference, výstavy, veletrhy • Investoři • Reklamní agentury, média • Autorizované zkušebny • Státní instituce, veřejný sektor • Internet

Obr. 2:Potencionální zdroje inovačních příležitostí [2]

2.2 Sedm zdrojů inovačních příležitostí

„Systematické inovace spočívají v cílevědomém a organizovaném vyhledávání změn a v systematické analýze příležitostí, které tyto změny mohou vytvářet pro ekonomické nebo sociální inovace.“[1]

Peter Drucker uvádí ve své knize sedm zdrojů inovačních příležitostí. Jsou to:

- neočekávané události - neočekávaný úspěch nebo neúspěch, neočekávaná vnějšíudálost,
- rozpory,
- potřeby procesu,
- změna struktury odvětví nebo trhu,
- demografické faktory,
- změny v pohledu na svět a
- nové znalosti.

První skupina čtyř příležitostí se nachází uvnitř organizace, a je tedy nutné, aby se těchto příležitostí chytili lidé z daného oboru, nebo přímo dané organizace. Je zde prostor pro inovace relativně nepříliš riskantní, a po krátké době je možnost zjistit její úspěch případně neúspěch. Bývají poměrně spolehlivých signálem změn, ke kterým už došlo a nebo je můžeme vyvolat s vyvinutím nepříliš velkého úsilí.

Druhá skupina zahrnuje příležitosti vnějšího charakteru. Jsou to změny, které mohu vzniknout v oblasti sociální, filosofické, politické či intelektuálním prostředí. Zde je již nutné být opatrnější v oblasti předpovědí, ovšem např. demografické faktory díky dnešním informačním zdrojům mohou být předvídatelné.

Zdroj 1 – nečekané události

Inovační příležitost v této oblasti nejčastěji poskytuje nečekaný úspěch, nečekaný neúspěch a nečekaná externí událost.

Nečekaný úspěch

Nečekaný úspěch nám většinou poskytuje bohatou příležitost k úspěšné inovaci. Je málo riskantní, nejméně namáhavý, ale paradoxně bývá velmi málo využívám. Mnohdy se mu nevěnuje pozornost, protože není lehké nečekaný úspěch přijmout a využít. Někdy naopak informační systémy špatně fungují a vedení se o takovém úspěchu nedoví dostatečně brzy a tuto slepotu využije konkurence. Nebo dojde k úspěchu v oblasti, kde se firma nechce profilovat, nebo necítí tento obor jako svůj hlavní.

Nečekaný úspěch je tedy výzvou především pro vedení firmy. Ty by se měli o tomto úspěchu dovědět právě z porad vedení, kde by se neměly řešit jen problémové oblasti, ale i příležitosti ke zlepšení. A v případě nečekaného úspěchu je to načrtnutá cesta, která nám může ukázat dobrý směr v dosahování lepších výsledků.

Před možnou příležitostí k inovaci je nutné provést dokonalou analýzu. Je nutné si položit otázky:
Je změna tohoto charakteru pro nás přínosná?
Co to bude pro nás znamenat, pokud využijeme tuto možnost nečekaného úspěchu?
Kam až nás to může zavést?
Co musíme udělat pro využití a realizaci této příležitosti?
Jak toho dosáhneme?

Neočekávaný úspěch je zdrojem příležitosti jednoduchým, ale nesmí nás zaskočit, a je nutné jej umět využít v pravý čas. Jinak jej může využít konkurence.

Řešený příklad

Mnoho antibiotik, které jsou vyvíjeny pro člověka, mohou být používány i na zvířatech. Když se, ale veterináři snažili nakupovat tyto léky, setkaly se s odporem od výrobců. Proč? Přece výrobci, kteří investovali do vývoje léků při „lidi“, se nesníží k něčemu takovému, jako je prodej těchto léků pro zvířata. Využila toho ovšem jiná firma, která zakoupila licence, a začala tyto léky vyrábět pro farmaceutický průmysl. Dnes jsou veterinární léčiva nejvýnosnějším segmentem farmaceutického průmyslu. Ovšem těží z toho firma, která velmi rychle vycítila příležitost a využila neočekávaný úspěch léků v úplně jiném segmentu trhu.

Náměty k nastudování

Jako další neočekávané úspěchy bývají označovány:

- firma IBM a její počítač Univac
- McDonald´s a její zakladatel Ray Kroc
- obchodní domy Macy´s
- Česká republika a objem poslaných sms zpráv oproti jiným zemím

Pokuste se najít historii jejich úspěchu, případně najít další podněty.

Nečekaný neúspěch

Velmi mnoho neúspěchů pramení z omylu, ignorace, hlouposti nebo neschopnosti v oblasti plánování a realizace. Ale jestliže selže něco, ačkoliv jsme to svědomitě naplánovali, analyzovali a realizovali, může nám to naznačovat, že něco se změnilo.

Situace se mohla změnit, protože výrobek nebo služba či marketingová strategie neodpovídá požadavku zákazníka. Nečekaný neúspěch vyžaduje jít mezi lidi, naslouchat, pokládat otázky a přemýšlet. Něco se změnilo, např. struktura obyvatelstva, životní styl a tempo, móda… a my jsme to zaregistrovali příliš pozdě. Ovšem i z nečekaného neúspěchu je nutné se poučit a pokusit se jej obrátit na svou stranu a vytvořit z něj příležitost.

Řešený příklad

Pro segment vyšší střední třídy zkonstruoval Ford model Edsel. Bylo to velmi pečlivě navržené auto, které mělo soutěžit s modely automobilky General Motors. Ovšem navzdory všem očekáváním byl tento model neúspěšný. Ford tedy začal zjišťovat, co stojí za tímto neúspěchem. Dospěl k závěru, že segmentace trhu, která existovala při vývoji tohoto modelu už je minulostí. Už neexistovala segmentace na základě příjmových skupin, ale jiná segmentace, kterou dnes můžeme označit za životní styl. Výsledkem tedy bylo zavedení modelu Mustang, který se později stal jedničkou na trhu.

Náměty k nastudování

Jako další neočekávané neúspěchy bývají označovány:

- využití novokainu po jejím „objevení“ v roce 1905

Pokuste se najít historii jejich neúspěchu, případně najít další podněty.

Neočekávaná vnější událost

Tato externí událost může pro podnik znamenat velkou příležitost a také i malé riziko. Ale podmínkou je, že firma disponuje odbornými znalostmi a také značnými finančními prostředky, které může investovat. Projevem bývá většinou, že tato neočekávaná událost vytváří nové potřeby.

Řešený příklad

Příkladem může být firma IBM. Firma viděla původně svou oblast působnosti v sálových počítačích. Ovšem když se pomalu začaly vyvíjet menší osobní počítače, firma neváhala změnit svůj původní záměr, a začala se věnovat i tomuto vývoji. V roce 1964 uvádí na trh novou řadu počítačů Systém/360, které jsou „malou revolucí“. Jde o koncepci stavebnicové modulární řady, které sebou nese snížení nákladů na pořízení počítače. Tato strategie tedy vedla k úspěchu a zavedení PC jako průmyslového standartu.

Náměty k nastudování

Jako další neočekávané vnější události bývají označovány:

- ropná krize v roce 1970 a tím i nutnost využití aut s menší spotřebou

Pokuste se najít historii jejich úspěchu, případně najít další podněty.

Zdroj 2 – rozpory

Rozporem je rozuměn nějaký nesoulad, nesrovnalost, rozdíl mezi skutečností jaká je a jaká by měla být, nebo jakou bychom si ji představovali. Ne vždy se podaří najít její příčiny, ne vždy jsou pochopeny, ale je podstatné umět tyto rozpory využít ve svůj prospěch.

Rozpor v ekonomické realitě

Často jde o makroekonomický jev, který postihne celé odvětví, celý sektor, nebo nějakou oblast trhu. Tato skutečnost může být příležitostí pro vznik nového podniku, zavedení nového výrobku, nebo nové služby na daný trh. A inovátor, který tento rozpor využije, může obvykle počítat s tím, že dlouho zůstane bez povšimnutí konkurence. Konkurence se totiž většinou bude zabývat tím, jak uspokojit např. vzrůstající poptávku a nevšimnou si, že se na trhu objevil někdo, kdo využívá „hlad“ po daném výrobku nebo službě.

Je nutné si klást otázky:

Jak můžeme tento rozpor využít ve svůj prospěch?

Co může tento rozpor změnit v příležitost?

Co je nutné udělat?

Rozpor mezi předpokládanými a skutečnými hodnotami a očekáváními zákazníka

Tento rozpor bývá velmi častý. Výrobci a dodavatelé se velmi často mýlí v odhadech na to, co si zákazník přeje a co si kupuje. Výrobce vychází z předpokladu, že to, co je hodnotou pro něj, musí být hodnotou i pro zákazníka. Ovšem najednou bývá výrobce zaskočen, že výrobek nebo služba se nesetkala s takovým úspěchem, s jakým předpokládal. Je nutné mít na paměti, že žádný zákazník se nedívá na daný objekt stejně jako výrobce. Nepochopení ovšem bývá na straně výrobce, který ovšem tuto skutečnost by měl změnit.

Řešený příklad

Příkladem budiž výrobci televizorů, kteří předpokládali, že na chudém japonském trhu nemají žádnou šanci uspět. Vycházeli z předpokladu, že tito lidé si nebudou moci televizor dovolit. Ale stal se opak. Lidé začali vnímat televizor jako přístup k novému světu, novému životu.

Rozpor mezi existující a předpokládanou realitou

Tento typ rozporu vzniká z nepochopení skutečnosti, reality. Ovšem řešení musí být jednoduché a specifické.

Řešený příklad

Typickým příkladem jsou nákladní lodě. Konstruktéři se soustředili na úsporu času plavby, nebo na zkrácení pobytu v přístavu, a snažili se stavět rychlejší lodě. Ale až vynález kontejneru, který zkrátil dobu pobytu v přístavu, výrazně zrychlil pohyb zboží po vodě. A to ne díky technicky lepším lodím, ale díky kratšímu pobytu v přístavu.

Náměty k nastudování

Pokuste se najít další inovace, které mohly být „stvořeny“ právě na základě příležitosti rozporu. Zkuste se např. zamyslet nad důvodem vytvoření přečerpávací elektrárny Nové Stráně (Jeseníky), nebo naopak důvodem úspěchu či neúspěchu některých potravinářských výrobků.

Zdroj 3 – potřeby procesu

Tento zdroj inovace spočívá v nutnosti zkoumat potřeby daného procesu a tento proces vylepšovat a inovovat. Jde o zdokonalení stávajícího postupu, nebo jeho zlepšení plynoucí např. z nových znalostí nebo rozporů. Můžeme nahradit slabý článek procesu, někdo vylepšit nějakou konkrétní činnost v celém procesu, můžeme i najít „chybějící článek“ procesu.

Řešený příklad

Ukázkou může být i vylepšení procesu nebo služby. Příkladem může být třeba pronájem auta, které vám poskytne vaše letecká společnost k zakoupené letence. Nebo např. balíček letenky a ubytování ve

„výhodné“ nabídce. Tyto věci se ze tří samostatných procesů, se mohou sloučit v jeden, nebo dva výhodné procesy pro zákazníka.

Tyto nabídky (především letenka a hotel) jsou dnes běžně na trhu a jsou využívaný především pro víkendové pobyty v zahraničí.

Jestliže chceme být úspěšní v inovaci založené na potřebě procesu, musí být splněny tyto předpoklady:

- potřebujeme samostatný proces,
- proces musí mít chybějící článek, případně svůj slabý článek,
- musíme být přesvědčeni o nutnosti této změny,
- musíme jasně definovat cíl a specifika řešení.

Příležitosti pro tento druh inovací je možné systematicky vyhledávat. Je to příležitost pro hledání zlepšení pomocí např. sedmi základních a nových nástrojů managementu kvality či kroužků jakosti.

Můžeme si pokládat následující otázky:
Rozumíme tomu co je potřeba?
Jsou k dispozici znalosti nebo technologie, které by nám pomohly náš rozpor vyřešit?
Rozumíme skutečným potřebám např. mladého zákazníka?

Zdroj 4 – změna struktury nebo odvětví trhu

Někdy se nám zdá, že tyto věci jsou neměnné a stabilní. Ovšem někdy stačí malá nebo větší změna a rozklad celého odvětví je nezadržitelný. Je nutné si uvědomit, že struktury nebo odvětví trhu jsou velmi křehká. Stačí malé škrábnutí, malá trhlinka a mohou se velmi rychle rozpadnout.

Pokud se budeme snažit provádět činnosti stávajícím způsobem, může to znamenat katastrofu. Proto je nutné reagovat velmi rychle. Nejde pokračovat v podnikání tak jako to šlo dříve, protože můžeme firmu odsoudit k záhubě. Je nutné se na tento problém podívat jinýma očima – chápat tuto výzvu jako příležitost k inovaci.

Tato příležitost může být právě pro outsidery, kteří rychlou inovací mohou získat většinu trhu ve svém odvětví. A tyto změny mohou nastat velmi rychle a jejich riziko bývá mnohdy malé. Naopak zasvěcení mohou celou situaci vnímat jako ohrožení, a zatímco budou přemýšlet o záchraně, neuvidí možnosti jak změnit resp. zvětšit své tržní podíly.

Řešený příklad

Jako příklady, zde můžeme uvést:

- *celá oblast automobilového průmyslu, která je velmi citlivá na tyto změny,*
- *nové produkty bank a pojišťoven (internetové bankovnictví, americké hypotéky…)*
- *oblast elektronických knih,*
- *oblast komunikační techniky (mobilní operátoři, mobilní telefony, přenos hlasu přes internet…),*
- *organizace zaměřené na outsourcing (stravování, úklid..),*
- *poštovní a doručovaní služby (změna v souvislosti s rozvojem emailu).*

A jak lze vypozorovat a předvídat tyto změny? Je nutné si všímat těchto indikátorů:

1. Nejspolehlivější ukazatel je rychlý růst průmyslu, nebo konkrétního odvětví. Pokud např. odvětví roste rychleji než ekonomika, nebo počet obyvatel, pak lze snadno předpovědět, že dané odvětví zažívá velkou změnu.

2. V době, kdy objem průmyslu se zvětšuje, je velmi pravděpodobné, že se stane nevyhovující i rozdělení stávajících segmentů trhu. Zanikají stará rozdělení a vznikají nové segmenty trhu.
3. Dalším indikátorem může být sbližování technologií, a prorůstaní technologií určených výhradně pro jednu oblast průmyslu do jiného typu průmyslu, nebo skrz segmenty trhu. (např. prorůstání telekomunikací do oblasti počítačů)
4. Obor, který je zralý pro zásadní změnu a z toho plynoucí potřeba strukturální změny.

Náměty k nastudování

Pokuste se zamyslet, jak současná krize změnila a ovlivnila tržní a oborové struktury. Co třeba automobilový průmysl? Jak se změnil trh s nemovitostmi? Jak se změnil bankovní sektor a jeho služby?

Zdroj 5 – demografické faktory

Ze všech externích zdrojů příležitostí, bývají demografické faktory nejvíce předvídatelné a čitelné. Jsou celkem jednoznačné a velmi dobře se předpovídají. Mají přitom velký vliv na to, co se bude kupovat, kdo to bude kupovat a v jakém množství se bude zboží nakupovat.

Změny v počtu obyvatel, věkové struktuře obyvatelstva, úrovně vzdělání, složení obyvatelstva, to vše jsou faktory, které ve velké míře ovlivňují ekonomiku a mnohdy si to nejsme ochotni až tolik připustit. Ovšem pokud se změnami těchto skutečností budeme počítat, může se nám podařit prorazit ve vybraných oblastech průmyslu nebo službách.

Je třeba mít na paměti, že mladý spotřebitel se chová jinak, než se tentýž spotřebitel bude chovat za dalších 10-15 let. Jednak bude mít jiné potřeby a priority (módní oblečení, elektronika..), ale také i rozdílné množství peněz, které bude schopen a ochoten utratit.

Tyto všechny skutečnosti je třeba mít na paměti, především při marketingovém plánování.

Řešený příklad

Typickým příkladem může být rozvoj robotiky. Ten je nejrychlejší v Japonsku, především díky struktuře populace – Japonci mají největší podíl starším lidí v populaci. Do budoucna tedy stojí před problémem nedostatku pracovních sil. (podíl osob starších 65 let je v Japonsku kolem 20%, což je asi 25mil.lidí)

Náměty k nastudování

Zamyslete se nad demografickým vývojem v Evropě a zkuste se zamyslet nad důsledky těchto skutečností:

-stárnutí populace ve vyspělých zemích,

- přílivová vlna mladých dospělých lidí z rozvojových zemí,

- množství lidí, kteří žijí dobrovolně sami (singles).

Zdroj 6 – změny v pohledu na svět

„Sklenice je poloprázdná“

Tímto jednoduchým sloganem se dá vyjádřit podstata zdroje inovací změny v pohledu na svět. Z matematického pohledu neexistuje žádný rozdíl mezi tvrzením „sklenice je poloprázdná“ a „sklenice je poloplná“. Ovšem rozdíl v těchto tvrzeních je především ve vnímání a chápaní těchto výroků. Jistě všichni víme, který z těchto tvrzení patří pesimistovi a které optimistovi.

Řešený příklad

Příkladem mohou být oblasti spjaté se zdravotnictvím, a to výživa, oblast trávení volného času sportem, oblast lázeňství… Pohled ze strany, kdy sklenice je poloprázdná, je typický pro časy minulé. Dnes je moderní mít pohled opačný. Utrácíme za potravinové doplňky, fitnescentra, výživové poradce, časopisy, které nám radí, jak zhubnout nebo žít zdravě, nebo si jedeme odpočinout do lázní. To vše přineslo nové inovační podněty pro spousty firem.

Faktorem, který rozhodne o tom, jaká ta sklenice je, je mnohdy spíše pocitem než faktem. Důležité pro úspěšného inovátora je správné načasování. Je nutné být první a v pravou chvíli.

Náměty k nastudování

V druhé polovině roku 2005 finanční skupina PPF spustila pojištění po telefonu Callin. Ačkoliv projekt začal masivní reklamní kampaní, velká odezva jej příliš nečekala. Společnost se rozhodla na začátku roku 2007 projekt ukončit, s tím, že veškeří zákazníci se mají obracet výhradně na kamenné pobočky.

Jak to dneska vypadá na trhu s pojištěním tohoto typu?

Co se od té doby změnilo?

Jaká byla pravděpodobná příčina neúspěchu projektu Callin?

Zdroj 7 – nové znalosti

Inovace založené na nových znalostech, to jsou ty „superstar“ podnikatelské činnosti. Jsou to inovace, jimž se dostane publicita a většinou i dostatek finančních prostředků. Pokud se lidé baví o inovacích, vnímají tento druh jak „to“, co přesně inovací chápou.Některé tyto inovace jsou založené na nových znalostech, některé jsou naopak triviální.

Ne všechny typy těchto inovací jsou ale technického nebo vědeckého rázu. Příkladem můžou být i inovace sociálního charakteru, které mnohdy mívají taky velký dopad a účinek.

Inovace založené na nových znalostech jsou typické svými základními charakteristickými rysy:

1. Časové vymezení – inovace založené na nových znalostech mají nejdelší dobu zavádění ze všech inovací. Existuje tedy většinou delší časový úsek mezi samotným objevením a chvíli aplikovatelnosti v konkrétní technologii, případně prodejnosti této technologie. V průměru se uvádí, že trvá asi 30 let, než se nová technologie stane běžnou technologií. V dnešní době se ovšem vše zrychluje a existuje více příkladů, kdy konkrétní technologie se ujala za dobu o mnohonásobně kratší.

2. Konvergence – druhým charakteristickým rysem je, že většina těchto vynálezů nevznikne na základě jednoho faktu, ale většinou konvergencí několika různých znalostí, ne vždy ovšem vědeckých nebo technologických.
3. Specifické rizika – je nutné si uvědomit, že tento druh inovací má svůj specifický rytmus a odehrávají se mnohdy v turbulentním prostředí.

Úspěch inovací založených na nových znalostech vyžaduje:

- dokonalou analýzu všech faktorů, které by mohly do daného procesu zasáhnout. Nesní se opomenout i ekonomické nebo sociální faktory;
- jasné zaměření na strategické pozice na trhu. Zavedení tohoto druhu inovace musí být přesvědčivé a firma musí uspět napoprvé. Druhá šance již většinou nepřijde. Jestliže ovšem firma uspěje, má šanci získat, ne-li ovládnout daný segment trhu;
- podnikatelský způsob řízení a myšlení. Není podstatné, jak dokonalou inovaci založenou na nových znalostech máme, ale jde především o to, jak ji umíme prodat zákazníkovi.

Řešený příklad

Příkladem vyhledání nového trhu pro inovaci založenou na nových znalostech může být DuPont se svým vynálezem – vláknem nylon. DuPond neprodával samotné vlákno. K čemu také? Vytvořil nový trh, kde se prodávalo a prodává punčochové zboží nebo spodní prádlo s nylon vláknem.

Inovace založené na nových znalostech jsou velmi rizikové, ovšem jejich úspěch naopak může být značný. Firma má šanci ovlivnit nejen daný trh, nebo sektor, ale i celý náhled na svět.

Náměty k nastudování

Zkuste najít podrobnosti k těmto objevům. Zaměřte se na dobu objevu a jejich uvedení do praxe:

- Dieslový motor (první návrh dal v roce 1897 Rudolf Diesel)
- tzv. geodetický dóm (dymaxion house), jež navrhnul R.B. Fuller
- od vynálezu děrného štítku až po sestrojení prvního počítače,
- od De Forestova vynálezu vakuové elektronky (triody) až po sestrojení prvního rádia
- plíseň Pennicillium objevil A. Fleming, ale penicilin začala vyrábět společnost Pfizer, která do roku 1945 byla největším výrobcem tohoto léku na světě
- fotovoltaika
- LED svítidla

Další zdroje

Odpor ke změně je třeba dekódovat, dostupné online MODERNIRIZENI.IHNED.CZ ze dne 20. 11. 2009

Inovace v turbulentních časech, dostupné online MODERNIRIZENI.IHNED.CZ 18. 9. 2009

Červený K.: Od chronometru a děl k žiletkám. [on-line] Dostupné na http://www.czechdesign.cz/index.php?lang=1&status=c&clanek=588

Použitá literatura

[1] Drucker, P. F., Inovace a podnikavost: praxe a principy. Praha 1993

[2]Skalický, J., Šlechtová, Y., Vacík, E., Vacek, J., Jiřincová, B., Doležal, Z. : Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi, Západočeská univerzita v Plzni, 2001. [on-line] Dostupné na www: <http://www.kip.zcu.cz/USME/hledani.pdf>

[3] Tureková, H., Mičieta, B.: Inovačný manažment. EDIS, Žilina. 2003. ISBN – 80-8070-055-9

[4] Toman, M.: Inovace 2 – zdroje inovací [on-line] Dostupné na www: <http://www.intuitivnimarketing.cz/view.php?cisloclanku=2008010001>

[5] Drucker, P. F., Inovace a podnikavost: praxe a principy. Praha 1993

[6]Bukač, P.: Pojištění po telefonu: Má šanci? [on-line] Dostupné na www: <http://www.mesec.cz/clanky/pojisteni-po-telefonu-ma-sanci/>

[7] PITRA, Z. Inovační strategie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-461-4.

3 TVOŘIVOST

Čas ke studiu: 10 hodin

Cíl Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- definovat základní pojmy jako je tvořivost, laterální a vertikální myšlení, delfskou techniku nebo myšlenkové mapy.
- popsat fáze tvůrčího myšlení, faktory ovlivňující tvůrčí myšlení,
- umět vytvořit jednoduchou myšlenkovou mapu,

Naše hlava je kulatá, aby myšlení mohlo měnit směr.
Kreativita znamená vidět to, co vidí ostatní, ale něco jiného si u toho myslet.
Francis Picabia

Výklad

Tvořivost neboli kreativita. Tvořivost a tvůrčí myšlení patří k fenoménu lidského chování. Projevuje se v každém okamžiku našeho života. Tvořivě můžeme přistupovat k čemukoliv v našem životě, a využíváme tvořivost především v řešení svých malých i velkým problému, které nás v životě provázejí. Každý ji máme, a máme ji dostatek. Bohužel, ale většina našich činností tuto tvořivost potlačuje. Jsou to dennodenní zvyky, shon, snaha řešit problémy rutinně a rychle, to všechno našim projevům kreativity nesvědčí.

Ovšem kreativitu lze stejně jako třeba paměť trénovat, cvičit a rozvíjet.

3.1 Vymezení základních pojmů

Začneme tedy definicí tvořivosti. Těch je samozřejmě celá řada, proto vyberme tyto:

Kreativita – neboli tvořivost je schopnost vytváření nových kulturních, technických, duchovních i materiálních hodnot ve všech oborech lidské činnosti. Tvořivost je aktivita, která přináší dosud neznámé a současně společensky hodnotné výtvory. (Kőnigová, 2007)

Tvořivost - neboli kreativita je zvláštní soubor schopností, které umožňují uměleckou, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost. Ta se projevuje jako vynalézavost, jako vznik něčeho nového, originálního, popř. tvůrčím řešením problémů.Podmínkou obsaženou ve většině definic tvořivosti je navíc využitelnost a užitečnost nově vzniklého produktu. V praxi se tedy nejčastěji používá definice typu: „Tvořivost je generování nových, neobvyklých, ale přijatelných, užitečných myšlenek, řešení, nápadů.“ Tvořivý proces je potom charakterizován pomocí dvou základních prvků, za které je považována originalita (novost), ale současně i užitečnost (hodnotnost, akceptovatelnost) určité společnosti. (Wikipedia)

Náměty k nastudování

Najděte další definice tvořivosti, a zkuste na základě nich vytvořit „svou“ vlastní definici kreativity. Co považujete za hlavní v této definic Vy?

Schopnost tvůrčího myšlení se opírá o dva základní pilíře – fantazii a intuici. Fantazie znamená obrazotvornost, a je to především schopnost pracovat s představami vytvořenými na základě předcházejících vjemů, spojovat je do nových celků a tím překročit práh zkušeností.

Naopak intuice je schopnost postihnout pravdu pře přecházejícího logického důkazu. Ale toto intuitivní „vnuknutí“ nebo „osvícení“ samozřejmě nepřijde samo, bez předchozího studia a znalosti řešeného problému. Je důležité cítit se uvolněně, dojít duševní pohody a vhodného duševního rozpoložení, mít mysl nezatíženou starostmi a také být v příjemném a klidném prostředí. Mnohdy se intuice může projevit i v polospánku nebo spánku, kdy naše mysl není zatížená logickým myšlením. Ovšem ne každá intuitivní myšlenka může být dobrá. Je ji nutné pak dále posoudit a najít možnosti jejího reálného uplatnění.

Náměty k nastudování

Jak souvisí s pojmy tvořivost, intuice a fantazie pojem imaginace? Najděte si jeho definici, a pokuste se tento pojem „zařadit“ k tomuto tématu.

Princip fantazie spočívá v nedokonalé reprodukci a prolnutí obrazů v naší paměti. Naše vybavování z paměti není úplně dokonalé, takže obrazy si opravíme na základě zkušeností a pravidel reálného světa. Naopak intuice podle nejnovějších průzkumů souvisí s prací jednotlivých hemisfér mozku. Jde o situaci, kdy problém řeší obě poloviny mozku najednou, tedy synchronně.

Naše dominantní (u praváků levá) hemisféra bývá nazývána jako algoritmová naopak ta druhá jako intuitivní nebo také laterální. Algoritmová hemisféra klade důraz na správnost, pracuje tak, aby našla a rychle dospěla k vytčenému cíli. Základem tohoto typu myšlení je analýza. Tedy informace, které máme k dispozici, třídíme na základě možnosti jejich uskutečnění. Naopak intuitivní levá hemisféra preferuje bohatost, divergenci. Intuitivní myšlení totiž existuje samo o sobě a jen jakoby náhodou cestou, nalézáme různá řešení problémů.

Obě tyto hemisféry by měly být rovnoměrně vyváženy.

Laterální a vertikální myšlení

Edward de Bono zavedl ve své knize Lateral Thinking (1970) pojem laterální myšlení. Dnes je již tento pojem vžitý, a je definován následovně.

Laterální myšlení:

- Je to typ myšlení, které nás „nutí“ pohybovat se směrem do stran.
- Hlavní důraz je kladen na rozmanitost různých cest myšlení.

- Jde především o vytvoření velkého počtu alternativ, v různých směrech myšlení. Snaha je hledat a vytvářet nové směry.
- Pro laterální myšlení jsou typické skoky v úvahách.
- Laterální myšlení nehodnotí, důležité je vymyslet mnoho neobvyklých a netradičních řešení. V konečném důsledku je nutná pouze přijatelnost konečného řešení.
- Laterální myšlení nevylučuje nepodstatné informace
- Všechny cesty pro laterální myšlení jsou otevřené.
- Laterální myšlení akceptuje i ty nejméně pravděpodobné cesty. Někdy totiž i ty mohou být konečným řešením našeho problému.

Opakem k tomuto myšlení je myšlení vertikální. Toto může být definováno těmito skutečnostmi:

- Vertikální myšlení podporuje logické myšlení a jeho přímý deduktivní proces.
- Vertikální myšlení je selektivní proces, a hledá jasný směr, který vede k cíli.
- Vertikální myšlení je analytický proces, kdy je tento proces založen na posloupnosti několika kroků, kdy každý následující krok je odvozen na základě výsledku kroku předcházejícího.
- Je velmi pravděpodobné, že najdeme obyčejnou správnou odpověď. Ovšem toto řešení najde i řada dalších lidí, což není vždy ideální, zvláště pokud toto řešení má být originální.
- Při vertikálním myšlení nám negativní myšlení a konvence blokují některé cesty.

Vždy je ale nutné mít na paměti, že laterální a vertikální myšlení jde ruku v ruce. Oba tyto pohledy na řešení se vzájemně doplňují. Zatímco laterální myšlení vytváří různé alternativy, vertikální myšlení pomáhá rozvíjet vytvořené nápady, případně je selektovat.

Pro zájemce

Edward de Bono (narozen 1933)

Je to psycholog, spisovatel a konzultant. Je znám jako autor termínu laterální myšlení. Jeho nejvýznamnějším dílem je kniha Šest klobouků aneb Jak myslet. Lze ji brát jako praktickou příručku, s jejíž pomocí můžeme pracovat na zlepšení svého myšlení. Princip je založen na šesti základních oblastech, které jsou zde spojeny pomyslně s klobouky. Jde tedy o jakési hraní přesně vymezených rolí, kdy každá role je přisouzena jedné barvě výše zmíněného klobouku. Nasazením jednoho z klobouků ctíte roli té dané konkrétní barvy klobouku. Princip je založen na úvaze, že pokud budete roli myslitele hrát, můžete se jím časem stát.

Řešený příklad

Typickým příkladem vertikálního myšlení může být řešení jakékoliv matematické úlohy. Zde jsou stanoveny jasné postupy, za každým uzavřeným krokem následuje krok další.

Příkladem laterálního myšlení mohou být různě asociativní hry pro podporu kreativity.

Fáze (průběh) tvůrčího myšlení

Budeme-li tvůrčí myšlení chápat jako proces, který nám pomůže vyřešit jakoukoliv úlohu, pak lze tento proces popsat do těchto pěti fází:

1. Fáze – PŘÍPRAVA

   V této první fázi jde především o shromaždování informací o problému a jeho případném řešení. Můžeme se domnívat, že čím více informací o problému víme, tím je to pro nás lepší, ale toto vžité pravidlo nemusí platit vždy. Někdy méně znamená více.

2. Fáze – INKUBACE

   Je to fáze, kdy další shromažďování nápadů by bylo kontraproduktivní. Je nutné si odpočinout a nechat naši mysl, či intuitivní myšlení pracovat. Neměli bychom cíleně nad problémem přemýšlet. Naše mysl, naše podvědomí může získané informace ukládat do zcela bizardních vzorců, abychom nakonec našli vhodné řešení.

   Tato fáze také slouží pro odpočinek naší mysli, případně je to vhodný čas přizpůsobit se novým podnětům z okolí.

   Tato fáze není jednoduchá. Není lehké nechat mysl odpočívat, protože máme tendenci vyřešit problém co nejdříve. Nakonec ale většinou vzdáme vědomé úsilí a přizpůsobíme se našemu podvědomí, které bude hledat nové nápady.

   Slibné řešení těžkého problému se často objeví náhle, stejně jako i elementární myšlenky, ze kterých se skládá. Ale takováto předběžná řešení mohou být i nesprávné nebo dezorientující. Proto se musí myšlenky správně hodnotit. Problém je vyřešený, jakmile nadějné řešení splní naše cíle a je vyjádřeno ve srozumitelné formě. Čím méně přesné představy, tím častější chybná řešení.

3. Fáze – ILUMINACE

   Fáze iluminace se může také nazývat osvícením. Je to fáze, kdy můžeme zvolat „Mám to!“. Je to naše řešení problému, našli jsme myšlenku, která nám pomohla vyřešit problém.

   Neexistuje vysvětlení tohoto okamžiku vnuknutí, je to jakási černá skřínka celého tohoto procesu. Je to pravděpodobně pohnutka naší mysli, intuitivní myšlení, které podsune myšlenku nebo řešení.

4. Fáze – PROPOJOVÁNÍ

   Fáze propojování za pomocí důsledků řešení výchozího stavu, nás spojí s konečným požadovaným stavem. Musíme, ale vzít v úvahu podmínky požadovaného stavu, které také ovlivňují konečné rozhodnutí.

   Může jít i o jakousi ověřovací fázi, zdali řešení, které máme, je to vhodné.

5. Fáze - ROZHODNUTÍ

   Závěrečná fáze patří konečnému rozhodnutí, kterou variantu výsledného řešení problému zvolit. Jde o velmi podstatné rozhodnutí, které mnohdy bývá zásadní. Ačkoliv na první pohled se může zdát, že hlavní fází tohoto celého procesu je třetí fáze iluminace, bývá označována za hlavní právě tato poslední pátá fáze rozhodnutí a výběru nejlepší varianty.

Řešený příklad

Chemik Friedrich August Kekulé. "Zabral jsem se do snění. Tu se roztancovaly před mým zrakem atomy,..."

Kekulé měl zajisté bohatou fantazii. Dokázal však celkem dobře oddělit iracionálno a fantaskno od reálné a racionálně viděné skutečnosti. Využil snovou představu a chytil se jí. To však byl jen začátek, jakýsi odraz ke konkrétní práci, k přísně logickým a racionálním úvahám, následovaným potom ověřováním a zkoušením.

Friedrich August Kekulé (1829 – 1896) významný organický chemik, jehož jméno je spojováno s objevem struktury benzenu, konceptu čtyřmocného uhlíku a naukou o řetězení.

Řešený příklad

Mendělejev si stěžoval příteli: "Všechno mám už v hlavě srovnané, ale ne a ne to vyjádřit přesným schématem." Večer šel unavený spát. "Tu vidím ve snu tabulku" hovořil později. Když se probudil, zaznamenal ji na kousek papíru a musel ji opravit jen na jednom místě. Z tabulky potom odvodil svůj slavný periodický zákon, vzájemné souvislosti mezi vlastnostmi prvků a jejich atomovými váhami.

Dmitrij Ivanovič Mendělejev (1834 – 1907) – chemik, formuloval periodický zákona prvků

Náměty k nastudování

Pokuste se, problém, který řešíte ve své diplomové práci, případně jinde, převést a popsat v rámci těchto pěti kroků.

Která fáze ve vašem řešení problému, byla dle Vašeho názoru nejdůležitější?

Následující atributy byly identifikovány jako společné prvky charakterizující tvořivé jednotlivce:

- Schopnost intuitivního vnímání: rozeznání asociací a podobností mezi objekty a pojmy.
- Všímání si významů, smyslu a různých hledisek.
- Schopnost imaginativně myslet, bez ohledu na praktičnost.
- Postoj otevřenosti a přijímání změn.
- Stimulační svoboda.

Řešitel tvořivého problému se vyhýbá přílišné závislosti na podobných řešeních problémů v minulosti. Lepším přístupem je čerpat ze současných vědomostí, osobní zkušenosti, než oživovat zastaralé techniky.

Prvky tvořivé činnosti

- formulace účelu - požadovaného stavu, např. účelem létajícího stroje je doprava (přemísťování) vzduchem.
- hledání asociací – seskupení, spojování objektů, které se zdáli neslučitelné a nerelevantní,

- chápání vztahů – najít spojení elementů prostřednictvím vztahů, porovnávání objektů, zjištění shody či odlišnosti
- vytváření obrazů – velká část inspirace jednotlivce se děje v obrazech, umožňuje zvažovat zároveň vícero hledisek (úhly pohledu), vytváření modelů (základní pojmy, exaktní vztahy)
- prezentace – slovní vyjádření (vyprávění, psaní), vizualizace (PC – ikony, obrazové symboly, modely)

Typ vztahů	popis	příklady
rovnost	Objekty jsou identické nebo se rovnají	0,1 - 10% ; Slunce- nejbližší hvězda; dva shodné trojúhelníky
podobnost	objekty se podobají tvarem nebo funkcí	tužka - pero
kontrast	objekty jsou protichůdné	pravda - nepravda izolace - komunikace
členství	prvek nebo podřízený člen objektu	1 - celé číslo savci - zvířata
složení	část nebo složka jiného	list - kniha větev - strom
použití	jedno používá druhé	aritmetika : algebra auto - motor
příčina	jedno způsobuje druhé	Měsíc - příliv starosti - žaludeční vřed

Obr. 3:Prvky tvořivé činnosti – typy vztahů s příklady

3.2 Faktory ovlivňující tvořivost

Faktorů, které ovlivňují kreativitu, může být celá řada. Jak už je, ale uvedeno výše, tvořivosti se lze učit a lze ji podporovat a rozvíjet.

Biologické faktory

Zde lze uvést faktory jako např. faktor pohlaví, věku, dědičných predispozic, nebo to, zdali je dotyčný levák nebo pravák. Podle výzkumů je více talentovaných lidí mezi leváky. Naopak faktor pohlaví, buď nehraje roli žádnou, nebo ženy mívají o něco málo vyšší predispozice k tvůrčí činnosti. Je ovšem nutné mít na paměti, že vše je dále ovlivněno výchovou nebo sociálním prostředím.

Osobnostní faktory

Jsou to faktory, které člověk jako osobnost „vlastní“. Jsou to rysy osobnosti jako např. síla našeho ega, odvaha, flexibilita, vytrvalost, sebekontrola, ochota riskovat nebo tolerance...

Sociální faktory

Hlavním faktorem je zde rodinné prostředí. To jak jsme ovlivněni výchovou a rodinné dispozice, se uvádějí, že patří k faktorům, které patří k nejsilnějším vlivům na budoucí kreativní myšlení. Dalším významným faktorem je povolání, které má velký vliv na rozvoj tvůrčích schopností. Existují povolání, která tvůrčí myšlení podporují a rozvíjejí, někdy naopak typ povolání kreativní myšlení spíše ubíjí. Velmi stimulující může být pracovní prostředí spolu s kolegy a spolupracovníky. Pokud

máme ve svém velmi tvůrčí osobnost, může to působit jako velmi dobrý stimul a inspirace směrem k rozvoji vlastní kreativity.

Mezi sociální faktory také může patřit vzdělání a inteligence. Výzkumy ukazují, že existuje nějaká minimální hladina inteligence a vzdělání k tomu, abychom byli schopni uplatnit své tvůrčí schopnosti. Ovšem nad touto hranicí, míra inteligence a vzdělání nekorelují s mírou kreativního myšlení. Ba právě naopak extrémní vzdělanost nebo velmi vysoké IQ vykazuje zápornou (nepřímá) korelaci v souvislosti s mírou tvůrčího myšlení.

Bariéry

Existuje mnoho bariér, které brání našemu tvůrčímu já, seuplatnita rozvíjet. Velmi častou bariérou je zvyk. Je velmi těžké změnit ustálené šablony a stereotypy. Je totiž pro nás velmi jednoduché a pohodlné je používat. Ustálené struktury nám dávají pocit jistoty a jistého bezpečí. Pokud si uvědomíme jak na nás zvyky a stereotypy působí, můžeme s nimi úspěšně bojovat.

Další mohou být bariéry vnímání problému nebo potřebných informací k řešení problému. Může to být výše zmíněný stereotyp. Nebo také neschopnost problém izolovat, správně jej pochopit a vymezit. Další bariérou vnímání může býtnaopak problém příliš úzce vymezit a specifikovat, nebo jej brát příliš široce. Častým jevem je také neschopnost podívat se na problém z jiného úhlu pohledu, s jistým nadhledem a oproštěním se od svých přesných představ řešení.

Významnou bariérou je strach. Žijeme v zaběhnutých stereotypech, a najednou se bojíme použít na řešení problému jiné než obvyklé řešení. Překážkou pro některé jedince je přílišná snaha o pořádek a systematičnost získaných informací, kdy dotyčný má problém se vypořádat s neuspořádanými daty. Problémem je i nedostatečná doba na inkubaci problému, kdy pod časovým tlakem, hledáme řešení komplikovaného problému. Někdy je lepší nechat řešení uležet, a naše podvědomí nám může navrhnout netradiční cestu. Další překážkou je snaha o to, místo generovat nápady a možná řešení, pouze hodnotit již vzniklá řešení a hledat na nich jen to negativní.

Kulturní překážky a bariéry prostředí nás mohou překvapit, pokud se dostaneme do zcela odlišné země a kultury. Příkladem mohou být mnohé vžité stereotypy o různých národech, které ovšem ačkoliv si je nechceme přiznat, mohou být viditelné. Příkladem můžeme být i my, Češi, a naše „švejkovství“.
Může to být, ale bariéra tradice, kdy je snahou měnit to, co už tu léta fungovalo. Také pohled na chování členů týmu může být rozdílné. Zatímco někde uvítají zapálení pro vymyšlení a hru „na děti“, jinde tento způsob může být odsouzen jako značně neproduktivní. Naopak je vítáno systematické a analytické myšlení a odklon od jeho linearity, může být považováno za nepochopení problému. Podobně i může fungovat i práce v týmech. Ačkoliv někde se soustřeďují na týmovou spolupráci a hru, jinde je naopak individualismuspovažován za standard. Taktéž nás ovlivňují naší kolegové, spolupracovníci a vedení. Pokud ti považují jakoukoliv snahu o kreativní řešení problému za zbytečné, potom naše tvořivé myšlení „uspíme“.

Mezi pomyslně poslední skupinu bariér řadíme překážky intelektuálního charakteru. Jednak to může být neschopnost zvolit k řešení problému přiměřené prostředky. Jako příklad slouží použití silného matematického aparátu na řešení triviální úlohy, anebo naopak užití triviálního řešení na příliš komplikovaný problém bez podrobné analýzy. I jistá intelektuální imunita nebo slepota může znamenat určitá omezení. Jde především o využívání nám známých metod a nástrojů a neochota vyzkoušet cokoliv nového. Přitom právě využití netradiční metody nás může přivést k vytčenému cíli. Potíží se může stát příliš mnoho dostupných informací, nebo opak – nedostatek informací.

A jak tyto bariéry můžeme odbourat?

Náměty k nastudování

Kterými faktory jste nejvíce při řešení problému ovlivňování Vy?

Které bariéry naopak Vám v tvůrčím myšlení brání? Je to nedostatečná motivace, nedostatek podpory ze strany kolegů a nadřízených, nebo něco jiného?

Překonávání bariér tvořivosti

- Odsunutí posouzení svých nápadů. Jestliže se nám myšlenka v daný okamžik zdá nepoužitelná, můžeme za týden na ni získat úplně jiný úhel pohledu, který nám pomůže otevřít dveře k vyřešení problému.
- Čím více možných nápadů máme tím je pro nás výběr lepší. Jeden nápad nám pomůže vytvořit další, vzájemné kombinace nám mohou ukázat cestu k vyřešení problému. Čím více těchto možností máme, tím je vyšší pravděpodobnost, že najdeme pro nás nejlepší možnou variantu řešení.
- Nebojte se použít i svou nejbujnější fantazii. Jakýkoliv nápad je přijatelný, i ten nejvíce extrémní návrh, nás nakonec může navést na originální řešení našeho problému. Nutností je nebát se a nechat svou kreativní mysl pracovat. Řešení lze někdy dosáhnout „okružní“ cestou, tedy řešením jiné úlohy.
- Přesně a jasně definovat problém, který chceme vyřešit. Pokud si správně stanovíme otázku, nebo otázky, na které hledáme odpověď, je daleko pravděpodobnější, že se nám odpověď podaří nalézt. Je tedy nutností jasně si definovat cíl, a hledat možné cesty k řešení tohoto problému.
- Formulovat si a vysnít si naprosto ideální stav, ke kterému se budeme snažit najít řešení. To může naší kreativní mysl stimulovat natolik, že se naše myšlení dostane pryč ze zaběhnutých kolejí. Teprve pak jsme mnohdy schopni najít netradiční řešení.
- Přesně a jasně si vymezit překážky možných řešení. Co nám může zabránit dosáhnout ideálního cíle? Umíme najít jejich skutečné příčiny? To jsou otázky, které si musíme položit a zodpovědět.
- Nečekat, že řešení se objeví po krátké době. Mnohdy je nutností problém nosit podvědomě v hlavě, a inspirovat se u mnohdy s tím na první pohled nesouvisejících věcí. Ovšem naše mysl pracuje i v noci, ve spánku, a může se stát, že řešení objevíme právě v našem nevědomí.
- Uvažovat v jiných podmínkách zadání. Můžeme se zamyslet nad problémem z druhé strany, resp. pokusit se problém vyřešit přesně naopak. Pokud se něco dělalo takto, co to zkusit udělat úplně opačně?

Náměty k nastudování

Které bariéry brání vašemu kreativnímu myšlení v řešení problémů?

Pokuste se najít bariéry k řešení problému „chci mít lepší studijní výsledky“.

3.3 Vybrané příklady metod tvorby kreativních nápadů a řešení

Existuje mnoho technik, postupů nebo metod, které nám pomohou najít kreativní řešení problému. Ovšem k tomu, abychom tyto postupy mohli využít, je nutností podpořit „týmové prostředí“. Pokud se pracovníci mají vyjadřovat k řešení některých problému, je nutné tyto kreativní techniky brát jako studnici nápadů, kdy některý nápad je velmi dobrý, jiný nápad se může zdát být nepoužitelný. Ovšem každý nápad je cenný, a nikdy nevíme, zdali to nebude právě ten, který nás nakonec navede na ideální konečné řešení.

Brainstorming

Neboli v přesném překladu „mozková bouře“, je jedna z nejznámějších tvořivých technik, určených ke generování nápadů. Tuto techniku publikoval v roce 1939 v USA Alex F. Osborn ve své knize Applied Imagination. Jeho cílem bylo navrhnout techniku, která bude skupinová, nebudou zde platit zákony logiky, ale pouze kreativního myšlení, a v neposlední řadě na základě asociace probudí jiné nebo naopak podobné nápady u jiných členů týmu. Inspirace k řešení může přijít odkudkoliv, a může to být i kolegův „bláznivý“ nápad.

Je to technika, která stojí na poznatku, že pro mnohé členy týmu je důvodem proč se bojí kreativně projevit hodnocení jejich nápadů a mnohdy i kritika těchto názorů. Toto je velkou bariérou pro mnohé jedince, kteří mají obavy z toho, že by ihned neobhájili správnost a ideálnost svého nápadu. Proto je pro ně daleko lepší mlčet a neříci vůbec nic. Ovšem tím se mnohdy ochuzujeme o mnoho nápadů. A možná právě některý z původně nereálných nápadů nakonec bude inspirací a námětem pro tvorbu našeho ideálního hledaného řešení. To je důvodem, proč jsou zakázány jakékoliv kritiky nápadů, které jsou v rámci brainstormingu vytvořeny. Taktéž i hodnocení nápadů je nutné odložit na pozdější dobu. Hodnocení probíhá až v dalších etapách této techniky, kdy se s nápady pracuje dále.

Každý tým, který se chystá brainstorming vyzkoušet, si musí stanovit svého vedoucího a poté i moderátora týmu. Může, ale nemusí to být jedna osoba.

Zásady brainstormingu

- Předpokládejme, že máme stanoven problém, který chceme vyřešit. Na jeho základě je nutné stanovit tým, který se bude na řešení problému, resp. brainstormingu podílet. Tým by měl být složen z odborníků a specialistů, kteří by měli být vybrání na základě své kvalifikace a odbornosti, ale také dle osobních vlastností. Někdy vědět o problému méně může být lepší, protože dotyčný není zaslepen „profesní slepotou“. V týmu by měli být odborníci různých kvalifikaci a na různém stupni zkušeností.

  Tým by měl mít zhruba 4 – 12 osob.

- Téma samotného brainstormingu by mělo být představeno až na samotném setkání celého týmu. Díky této situaci nikdo z týmu nebude mít výhodu oproti ostatním. Je možné členy týmu seznámit s obecným tematickým zaměřením.

- Diskuze k problému by měla být řízená a měla by být zachovávaná základní pravidla. Prvním pravidlem je volné vyjadřování myšlenek. Měl by být navozen pocit hry s problémem, kdy každý z týmu by měl uplatnit svou fantazii, k řešení tohoto problému. Nápady by měly být netradiční, a nikdo by neměl mít obavy jakýkoliv nápad přednést.

- Moderátor by měl diskuzi řídit a umět tým motivovat a iniciovat k další tvůrčí činnosti. Čím větší množství nápadů budeme mít, byť na první pohled nemožných, tím je větší pravděpodobnost, že některý nebo některé nás přivedou k řešení.

- Žádný z nápadů nesmí být podroben jakékoliv kritice a hodnocení. Naopak snahou by mělo být vyslovené nápady rozvíjet a zlepšovat. Skákání do řeči je přípustné, protože znamená podporu jisté cesty k řešení, ovšem vždy by měla být vynesena myšlenky v souladu s tou, kterou přerušujeme.

- Průběh diskuze by měl být zaznamenán. Všechny nápady a nápady by měly být zapsány, aby mohly být využity i v dalších fázích brainstormingu, případně i někdy jindy při řešení jiného problému.
- Doporučená doba trvání je mezi 20-60 minut, s tím, že pokud utichne diskuze, měl by se moderátor snažit o oživení diskuze. Tato druhá vlna diskuze může být daleko plodnější a intenzivnější díky následnému efektu, který je vyvolán po první části diskuze.
- Závěrem brainstormingu by vedoucí týmu spolu se členy týmu měli formulovat případně vybrat hlavní výsledky a myšlenky celého sezení. Samozřejmě každý z námětů by měl mít své odůvodnění, proč byl vybrán. Pokud je námětů a výsledků velké množství, je možné zvolit kritéria, na jejichž základě bude vybrána užší podmnožina vhodných výsledků.
- Vyhodnocení výsledků se provádí týmově, a mělo by být prováděno na základě četností jednotlivých souhlasných vyjádření, že daný výsledek nebo námět patří do užší podmnožiny. Ovšem je nutné mít na paměti, že kreativní a nestandardní řešení budou v této fázi nejspíše vyřazena. Tyto nápady je dobré posuzovat z hlediska opačného, tedy položit si otázku – „jak tento nápad nebo řešení využít?“ Lze hledat i jeho jiné uplatnění v jiné oblasti.

Existuje nemálo modifikací této metody, resp. jejich možných alternativ:

Imaginární brainstorming –v zadání problému brainstormingu se cíleně změní parametry zadání a to směrem k posunu k extrémním hodnotám. Tím se vyřadí mnoho řešení standardní a tvůrčí fantazie týmu brainstormingu se soustředí na kreativní řešení.

Náměty k nastudování

Pokuste se najít jiné modifikované typy brainstormingu.

Z čeho může vycházet tzv. obrácený či strukturovaný brainstorming nebo modifikace Quick Think.

Delfská technika

Technika delfská, nebo také někdy zvaná delfi, je technikou založenou na principu písemné diskuze, kdy náměty jsou předkládány písemně, a v několika kolech.

Delfská technika je vhodná především pro problémy, které ještě nejsou dostatečně strukturované. Může jít o snahu předpovědět trendy ve vývoji, nebo odhadnout možnosti inovací.

Jde o expertní metodu, která je založena na opakovaném vícestupňovém dotazování a následném vyhodnocení. Na problémy odpovídají vždy odborníci v daném oboru. Výhodou je nezávislé posouzení názorů mnohých odborníků v relativně krátké době. Ovšem metoda vylučuje příliš ostré názorové střety, protože cílem je najít všeobecnou shodu na daný problém. Výhodou této metody je ta, že experti nemusí být na jednom místě v jednom čase, a přitom mohou spolupracovat. Spolupráce se projeví vždy v dalším kole, kdy odborníkům přijde i vyhodnocení kola předcházejícího.

Hlavní úlohu v delfi metodě hraje koordinátor, který formuluje a zadává otázky k danému problému, zpracovává a vyhodnocuje odpovědi, kteří experti vypracovali a zaslali, a zpřesňuje formulace otázek a problémů pro každé další kolo.

Postup delfské techniky

1. Příprava anketního výzkumu – v malé skupině expertů a odborníků je proveden průzkum, jehož snahou je zpřesnit a korigovat zadané otázky a problémy, které budou poté realizované v hlavním kole.
2. Rozeslání dotazníku v prvním kole –upravený dotazník na základě provedeného předvýzkumu je rozeslán expertům a odborníkům, kteří byli do tohoto průzkumu vybráni. Měla by být zajištěna anonymita odborníků, která je zárukou svobodného názoru a vyjádření.

   Dotazník by neměl jenom klást otázky, ale jeho snahou by mělo být i navodit atmosféru – je zde tedy vhodné uvést sumarizaci poznatků týkající se daného problému. Otázky by měly být položeny tak, aby bylo možné je vyhodnotit pomocí statistických nástrojů, a následně je poté upravovat o názory většiny.
3. Analýza odpovědí v prvním kole –dotazník by měl být vyhodnocen jak pomocí verbálních vyjádření, tak s použitím statistických nástrojů. Tyto výsledky je nutné promítnout do druhého kola.
4. Rozeslání dotazníku ve druhém kole –dotazník je zaslán v druhém kole odborníkům a expertům, kteří projevili zájem a udělili souhlas v pokračování účasti v dalším kole šetření. Součástí dopisu je i přiložená zpráva, kde jsou vyhodnoceny výsledky prvního kola.
5. Analýza odpovědí k dotazníku ve druhém kole – k této analýze dojde po shromáždění výsledků druhého kola. Odpovědi ve druhém kole již nebudou mít tak velký rozptyl odpovědí jako to bylo v případě prvního kola. Vzhledem k tomu, že tato metoda si vynucuje připojení se k většině, je pro nás menší rozptyl výhodný. Naopak extrémní názory je nutné dostatečně vysvětlit a argumentovat, proč by se situace měla řešit následujícím způsobem.
6. Rozeslání dotazníků ve třetím kole – k rozeslanému dotazníku opět přiložíme výsledky předcházejícího kola. Cílem je snažit se „zlomit“ experty k většině, případně dalšími argumenty odůvodnit své odlišné postoje.
7. Analýzaodpovědí k dotazníku ve třetím kole – předpokladem je, že většina odpovědí je již vyjasněna a odpovědi jsou vyhodnoceny statisticky. Vyhodnocuje se míra shody mezi jednotlivými výsledky specifickými technikami. Jde především o shody a návaznosti názorů, kontrasty různých odpovědí, nebo naopak korelace odpovědí.
8. Rozesílání dotazníků ve čtvrtém kole – opět je rozeslán výsledek předchozího kola a zaslán nový dotazník. Je zde požadováno sjednocení názorů na doposud rozdílné stanoviska k daným problémům.
9. Konečné zpracování a výsledky –pomocí statistických metod je zpracována závěrečná zpráva. Nesní se opomenout na verbální popis dané skutečnosti.

Náměty k nastudování

Zopakujte si nebo nastudujte některé další metody kreativních technik k tvorbě nápadů. Např: technika 635, Gordonova metoda, nebo technika morfologické skřínky, metoda silových polí…

3.4 Myšlenkové mapy – Mind Map ®

Je to mocná grafická technika, která by měla pomoci mozku uvolnit kreativní myšlení. Tuto techniku lze bez problému aplikovat na kterýkoliv aspekt života, ať už jde o vzdělávací proces, ujasnění si myšlenek a jejich setřídění, nebo posílení a rozvoj kreativního myšlení.

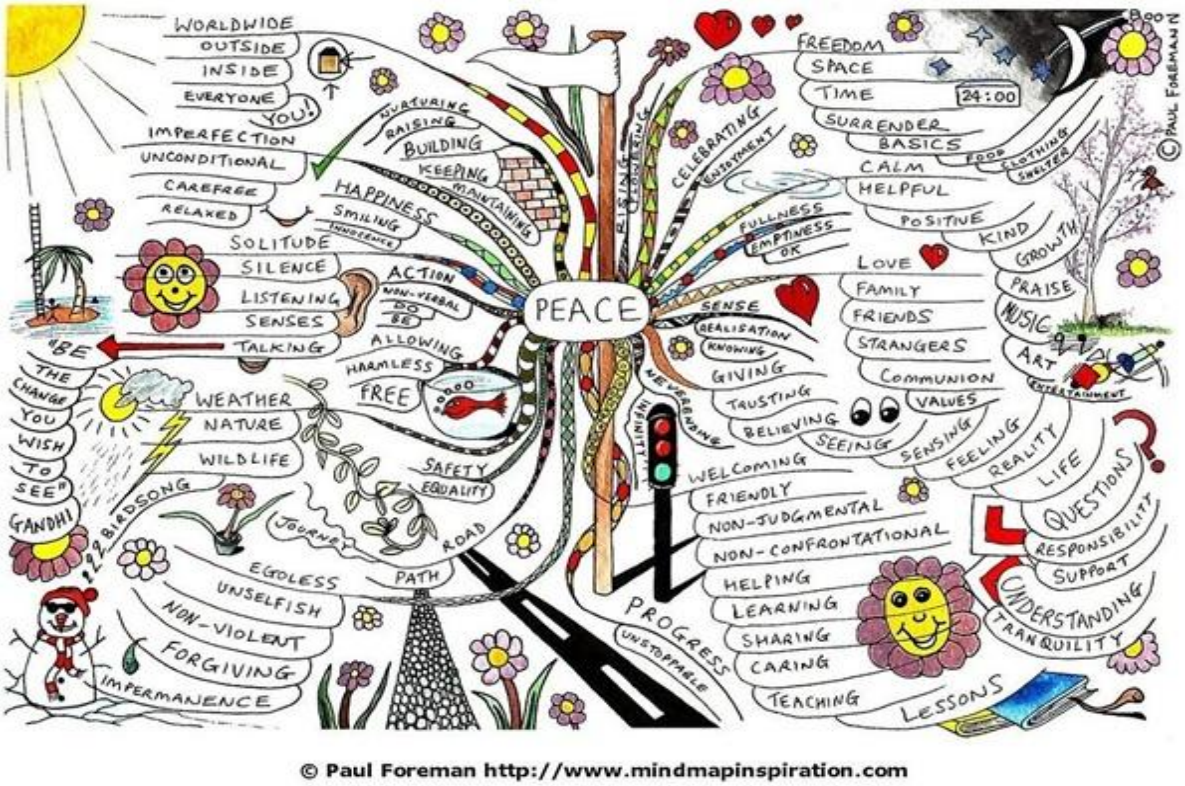
Autorem této techniky je Tony Buzan, spisovatel a tvůrce knih na téma pojednání o mozku a o technikách výuky. Vyšlo mu mnoho knih i v češtině, např. Mentální mapování.

Myšlenková mapa má čtyři základní znaky:

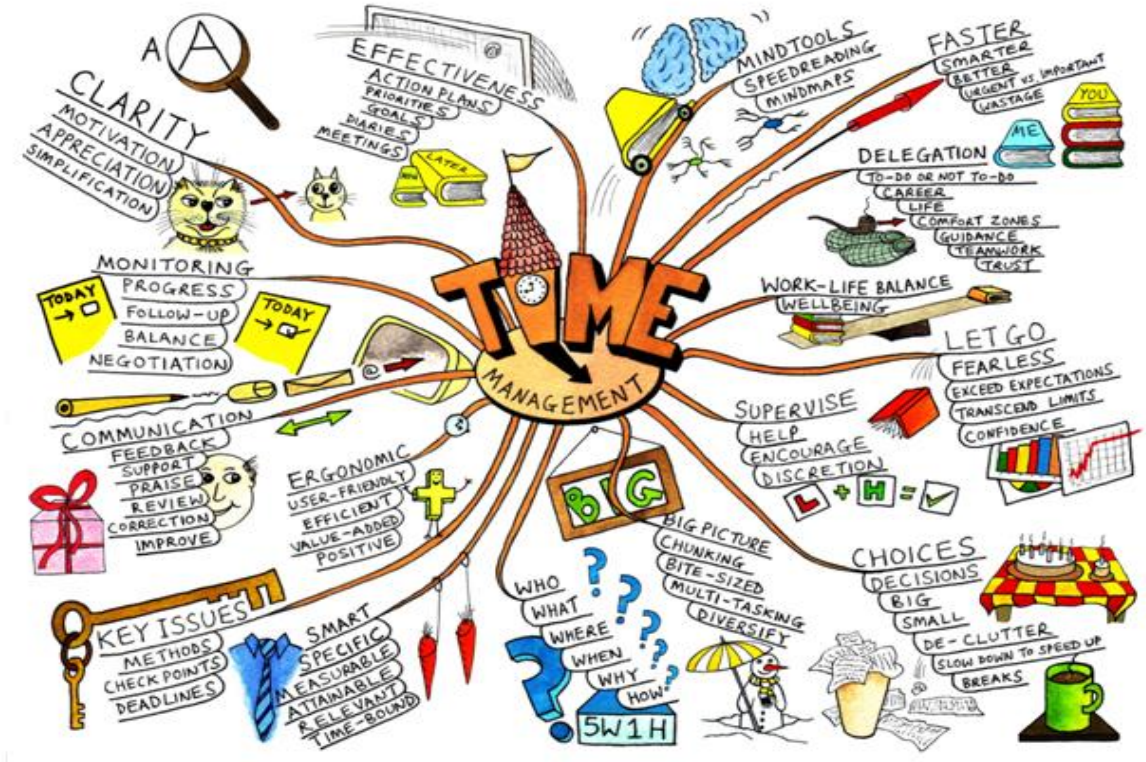
1. Hlavní myšlenky, nebo problém na který chceme navázat, je vždy uprostřed celého obrazu.
2. Hlavní témata, nebo podtémata se rozvětvují z tohoto hlavního problému do různých stran.
3. Čím více jdeme dále od hlavního tématu nebo problému, postupujeme hlouběji do problému.
4. Tvoříme „pavučinu“ pomocí propojovacích větví.

A jaké jsou základní pravidla pro jejich kreslení?

- Vždy začnete od středu stránky. Ideální je stránkou ještě mírně otočit, abychom nebyli zafixování standardním způsobem psaní si svých poznámek.
- Pište jen základní hesla, nebo pojmy. Nesnažte se tvořit celé věty. Stačí jen náznaky, nebo dokonce i značky. Neplýtvejte energií na tvorbu celých souvětí.
- Využijte různých obrázků, symbolů, malých a velkých písmen, využijte různé barvy.
- Prostřednictvím spojovacích čar tvořte myšlenky, které vás k danému problému napadají. Každý další pojem si libovolně zakreslete – použijte netradiční tvary, obláčky, sluníčka, různé obrázky. Pomocí těchto spojovacích čar můžete vyjadřovat hierarchii dané úrovně řešení problému.
- Volte různé typy spojovacích čar. Nebojte se využít různých typů větvení. Můžete přidávat citáty, poznámky, upřesnění. To vše zapisujte okolo.
- Pokud Vám dojde papír, přilepte si nový. Nebo si přilepte jen drobné lístečky. Důležitá je přehlednost.
- Každá mapa je ryze individuální záležitost.



Obr 4: Myšlenková mapa – time management[9]



Obr 5: Myšlenková mapa – mír. [10]

V dnešní době existuje samozřejmě i velké množství softwarových produktů, které nám mohou s tvorbou myšlenkových map pomoci. S rozvojem techniky nám některé dovolí kreslit i myšlenkové mapy ve 3D. Bohužel, ale přicházíme o to hlavní, a to je projevit a rozvinout svou kreativitu už při pouhém kreslení dané mapy.

Další zdroje

http://www.thinkbuzan.com/uk/home

Schmetterer, B.: Skok do budoucnosti. Management Press, Praha, 2004. ISBN 80-7261-108-9

Zyman, S., Brott, A.: Konec reklamy, jak jsme ji dosud znali. Management Press, Praha 2006. ISBN 80-7261-107-0

Použitá literatura

[1]Kőnigová, M.: Tvořivost – techniky a cvičení, 2007, Grada, ISBN: 80-247-1652-6

[2]Houška, T.: Tvořivost http://www.mojeskola.net/skolahrou/page0013.php

[3]Vacek, J. a spol: Společnost, věda a technologie. 2003. http://www.kip.zcu.cz/kursy/svt/svt_www/TOC.html

[4]Kreativita http://tbsd-eq.wz.cz/kreativita/index.php

[5]Houška, T.: Faktory ovlivňující míru tvořivosti http://www.mojeskola.net/skolahrou/page0015.php

[6] Tureková, H., Mičieta, B.: Inovačný manažment. EDIS, Žilina. 2003. ISBN – 80-8070-055-9

[7] Dostál, V., Loubal, J., Bartes, F.: Hodnotové inženýrství. KEY Publishing s.r.o., Ostrava. 2009. ISBN 978– 80-7418-003-3

[8] Mind Mapping http://www.mind-mapping.co.uk/

[9]http://www.mindtools.com/pages/article/newISS_01.htm

[10]http://mappio.com/mindmap/creativeinspiration/peace-mind-map

4 OSM KROKŮ PROCESU ZMĚNY DLE J. P. KOTTERA

Čas ke studiu: 18 hodin

Cíl Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- definovat osm fází procesu změny;
- popsat jednotlivé fáze procesu změny;
- uvést ke každé fázi procesu změny nějaký příklad,

Výklad

„Je-li tempo změn uvnitř podniku předstiženo tempem změn mimo podnik, blíží se jeho konec."
Jack Welch
(manažer General Electric)

Pokud budeme chápat změnu jako proces, je možno jej rozdělit do několika kroků. Rozdělení a pojmenování těchto kroků provedl John P. Kotter v knize Leading Change, která vyšla v České republice pod názvem Vedení procesu změny. Později byla vydána i The Head of Change, která u nás vyšla pod názvem Srdce změny – skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace.

Filosofie této strategie vychází z úvahy, že lidé to co mění, není z důvodu toho, že by byli přesvědčeni na základě analýzy, která změní jejich myšlení, ale především proto, že se jim ukáže pravda, která změní jejich cítění. Tato úvaha platí všeobecně. Ať se už to týká zásadních změn v organizačních strukturách, nebo drobných změn třeba jen na jednom oddělení. Vždy je nutné tyto změny uchopit za správný konec – vycházet z pocitových záležitostí. Přestože žijeme v turbulentní době, je nutné pochopit tuto základní skutečnost. Jestliže nedokážeme vtáhnout spolupracovníky do procesu změny dostatečně, může nás to stát nejen mnoho peněz, ale i zmařeného úsilí.

Zkušenosti J.P.Kottera se opírají o soubory rozhovorů, které provedl v průběhu deseti let. Pokud se tyto úvahy shrnou, dají se vyjádřit následovně:

- úspěšná organizace si umí poradit s vnitřním odmítáním všeho nového. Umí se chopit příležitosti a vyhnout se rizikům. Vědí, že postupné a neustále zlepšování dnes již samo o sobě nestačí, a že s většími skoky se pojí i větší výhra.
- implementace změny je komplexní záležitostí, která se jako proces rozdělí do osmi jednotlivých kroků.
- ústředním problémem změny není strategie, systém nebo kultura. Hlavní je především chování lidí. Všechny prvky jsou samozřejmě důležité, ale hlavním úkolech všech osmi fází je změna chování lidí. Zde je nutné je posunout v tom, co dělají.
- změna chování se velmi těžce ovlivňuje na základě různých analýz, tudíž je nutné zvolit jinou taktiku, což je v tomto případě snaha ovlivnit jejich pocity, díky nimž změní své chování. Jak myšlení, tak i cítění mají v organizaci zásadní význam, obě složky se v organizacích vyskytují, ale samotným srdcem změn jsou právě emoce. Změna, která je provedena na

názorné osobní zkušenosti a emocionálním prožitku je daleko účinnější, než změna založená na analýzách a racionálním vysvětlení. Roli zde hraje i samotný prožitek, který je daleko silnější než zprostředkovaná zkušenost.

Náměty k nastudování

Přečtete si knihu „Náš ledovec se rozpouští“, od autorů Johna Kottera a Holgera Rathgebera, kterou vydala Pragma v roce 2008.

Osm kroků úspěšného zvládnutí velké změny

Krok 1 – Posilujte pocit naléhavosti změny

Ti, kteří se snaží prosazovat změnu, nebo změny, většinou začínají tím, že se v organizaci snaží rozšířit pocit naléhavosti změny. Podle toho, jak je dotyčný úspěšný, je schopen oslovit všechny „významné lidi“ v organizaci. Čím více lidí je osloveno, tím je to samozřejmě lépe. Pokud dotyčný nedokáže někoho oslovit, může nastat situace, kdy se organizací šíří obavy nebo strach, přičemž tyto stavy mohou podkopávat úsilí o jakoukoliv změnu. Přitom pocit naléhavosti změny, který je vyvolán těmi správnými prostředky, je to, co lidi zvedne ze židlí a bezpečných úkrytů.

Krok 2 – Sestavte vůdčí tým

Pokud se podaří vyvolat pocit naléhavosti změny, je nutné v dalším kroku sestavit vůdčí tým. V týmu by měli být důvěryhodní lidé, kteří mají dostatečné dovednosti a schopnosti, mají dobrou pověst i dostatečné formální pravomoci k tomu, aby mohli stát v čele úsilí o prosazení změn. Tento tým by měl pracovat na základě důvěry a vzájemných emocionálních vazeb. Ti méně úspěšnější, se budou snažit spolehnout na jediného člověka, jednorázovou úkolovou komisi, bez potřebných vazeb uvnitř týmu – ať už to jsou vazby lidské, mocenské, nebo kvalifikační.

Krok 3 – Formulujte správnou vizi

V tom ideálním případě formuluje tým jasnou, srozumitelnou a jednoduchou vizi a strategií. Pokud bude organizace méně úspěšnější, místo vize budou předvedeny rozpočty a plány, které jsou sice také velmi důležité, ovšem neúčinné v tomto kroku.

Krok 4 – Šiřte vizi změny a získávejte její stoupence
Cílem tohoto kroku je šířit vizi a strategie, pomocí jednoduchým sdělení různými komunikačními kanály. Cílem tohoto kroku je vyvolat, získat a rozšířit porozumění a podporu lidí. Samozřejmě nás v tomto kroku nemine vysvětlování a překonávání odporu lidí. V tomto kroku je důležité konat činy, používat symboly a vše využívat opakovaně. Bohužel může dojít k situacím, že komunikace nebude na takové úrovni, na jaké bychom si představovali. Nejčastěji může dojít k situaci, že bude pouze jednostranná, kdy lidé sice budou naslouchat, ale nepřijmou ji za svou. A tomuto je nutné se vyhnout.

Krok 5 – Uvolňujte prostor pro jednání a podporujte je
Pokud jde vše, tak jak má jít, potom podpora samostatného jednání a posilování pravomocí jsou samozřejmostí. Překážky, které stojí na cestě v jednání v souladu s novou vizí, jsou odstraňovány. Je nutné se zaměřit na poslední překážky, které zůstávají především v myslích lidí, a ty odstranit. Hlavním cílem, není ukázat moc. Ve špatné organizaci, jsou lidé ponechání vlastnímu osudu spolu s problémy, které je obklopují a narůstají. Rozmáhají se tak pocity zklamání.

Krok 6 – Vytvářejte příležitosti k rychlým úspěchům
Ti, kteří dostanou možnost rozpracovat vize do konkrétní praktické podoby, jsou v úspěšných organizacích podporování, aby dosáhli v krátkém čase úspěchy. Tyto drobné úspěchy mají zásadní význam vtom, aby celé změně dodali věrohodnost, zdroje a potřebnou dynamiku. Mohou přicházet pomalu, ne úplně viditelně, nebo mohou být nejednoznačné, ale měly by být pochopeny. Pokud se nedostaví prvotní úspěchy, může být celý proces změny neúspěšný z důvody předčasného ukončení.

Krok 7 – Nepolevujte
První malé úspěchy poskytnou procesu změny dostatečné impulsy, a je nutné pokračovat dále. První malé změny se už rýsují, ale nesmíme polevit. Lidé se rozhlížení kolem sebe a hledají další a další příležitosti k další vlně změn a je nutné je stále podporovat. V neúspěšném případě se lidé snaží dělat příliš mnoho věcí najednou, a ztrácejí mnoho energie, která není využita účelově. A bohužel se může stát, že se dostanou do bodu, kdy zůstanou zaseknuti na jednom místě, aniž by tušili, kterým směrem se vydat dále.

Krok 8 – Upevněte dosažené změny
V nejúspěšnějších případech implementace změny by měli vůdcové usilovat o novou firemní kulturu, s pomocí níž upevní dosaženou změnu. Nová kultura by se měla vyvíjet v dlouhodobém časovém horizontu, tak aby proces změny se stal součástí myšlení lidí. K tomu mohou sloužit různé programy povyšování zaměstnanců, promyšlené motivační programy a sdílení událostí, které vyvolají emociální účast. Pokud tento stav nenastane, je proces změny nedotažený do konečné fáze. Mnoho práce tak může přijít vniveč.

Náměty k nastudování

Zkuste se podívat po okolí a zkuste se zamyslet, zda existuje nějaký Vám známý příklad procesu změny. Je možné tento proces změny, taky rozdělit do těchto osmi kroků? Který z kroků procesu změny byl dle Vašeho názoru nejtěžší?

Všemi těmito osmi kroky se nesou tři základní pojmy, které tvoří vzorec nesoucí se každým krokem procesu změny.

1. VIDĚT – přestože my vidíme problém, naši spolupracovníci, kolegové nebo okolí jej nejen, že nemusí vidět, ale také jej možná nebudou chtít vidět. Je nutné tedy na problém upozorňovat a přesvědčit ostatní, že existuje.

2. POCIŤOVAT- díky názorným představám a ukázkám se snažíme vyvolat pocity, které usnadní pochopení nutnosti změny. Pozitivní pocit aktivizuje v každém nutnost podílet se na procesu změnu, a pomůže v pocitu překonávání problémů, které stojí v cestě.

3. MĚNIT – tím, že vše pociťujeme, máme velkou chuť, odvahu a odhodlání věci měnit. Lidé se snaží, aby své sny měnili ve skutečnost. Snaží se pracovat na maximum i přestože cíl cesty není blízko.

Náměty k nastudování

Zkuste se zamyslet nad svým „vlastním“ procesem změny, který Vás v minulosti potkal – jak byl vzorec těchto tří pojmů naplněn tam?

4.1 Krok 1 – Posilujte pocit naléhavosti změny

První krok je o nutnosti spatřit a pocítit problém a aktivně strhnout kolegy a okolí k tomu, aby vnímali a cítili nutnost změny. Je nutné je podpořit a hledat v nich energii, která bude nutná v dalších krocích změny. Kolegové by měli aktivně hledat příležitosti ke změnám a hledat problémy, které by byly řešitelné. Snahou je strhnout ostatní ke spolupráci a překonat jejich nechuť ke změně.

Nastartování změny většinou brzdí různé typy reakcí. Prvním typem reakcí je arogance nebo jakýsi pocit falešné pýchy. Toto chování může být typické pro vedení společnosti, kterému je navržena nějaká změna. Druhou častou reakcí je sklon k sebeobraně, ukrývání se před změnou, kde jasnou příčinou je strach z toho, co by mohlo v případě nastartování změny nastat. Vždy je pohodlnější zůstat u starých zažitých stereotypů, než si zvykat na nové věci. Dalším typem reakce je možnost, kdy dotyčný si stojí na svém a je mu jedno co se bude kolem něj měnit. On bude dodržovat své stereotypy, ovšem nebude nijak kritizovat vaši snahu. Poslední z možných reakcí je permanentní pesimistický postoj, kdy dotyčný se snaží hledat důkazy, proč daná změna zkrachuje, nebo k ničemu nepovede. Bohužel postoj by měl být naprosto opačný.

Náměty k nastudování

Přečtěte si z knihy Srdce změny autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena dva příběhy – Se souhlasem vedení a Videozáznam rozčíleného zákazníka.

Pokuste se v duchu vzorce procesu změny a to *vidět – pociťovat – měnit* popsat jak tyto kroky probíhají v těchto dvou příbězích - Se souhlasem vedení a Videozáznam rozčíleného zákazníka. Které prvky jsou pro tyto dva příběhy společné? V čem jsou podobné organizace, kde se tyto příběhy odehrály?

Častým prvním krokem, jakmile se lidé rozhodnou začít proces změny, bývá formulování určitého doporučení. Zní to logicky, protože jak bychom mohli něco měnit, když bychom nevěděli, kam míříme. Ale tato cesta není správná.

Formulování vize změny je v procesu změny až na třetím místě. Má to své opodstatnění. Je lehké najít krásné vize, ovšem budou vaši spolupracovníci vidět změnu stejně? Budou cítit, že problém je v místě, který vidíte vy nebo váš nadřízený?Pojmenoval jste problém nebo cestu k řešení správně? Možná se bude na první pohled zdát, že problém je jasný, ale v dnešním složitém světě není jednoduché pojmenovat problémy a hledat jejich řešení formou změny. Žijeme v turbulentní době a pečlivě vybraný tým, složený z těch správných lidí, bude pracovat daleko lépe než nadšený jednotlivec.

Pokud je pocit naléhavosti změny vysoký, je snaha pracovat s již v minulosti vytvořeným týmem. Ovšem zde se mohou iniciátoři změn mýlit. Je skupina, která se v minulosti již tolikrát osvědčila stále ještě spolupracujícím týmem? Není naší pohodlností přehlédnout drobné nedostatky v komunikaci a

ochotě se podílet na procesu změny, jen proto, aby byl tým ihned k dispozici? Stačí stávající tým budoucím nárokům?

Odpovědí na tyto otázky je jen doporučení – začít od bodu 1 a pokračovat dle schématu procesu změny v osmi krocích.

Náměty k nastudování

Přečtěte si z knihy Srdce změny autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena příběh Rukavice na stole.

Překvapuje Vás, kdo je hlavním aktérem v tomto příběhu? V čem spočívá síla tohoto příběhu? Je to nátlak nebo naopak pouhá ukázka situace? Jak velkou roli v tomto příběhu hrají emoce? Co má společného tento příběh s příběhem Videozáznam rozčíleného zákazníka?

Podstatnou složkou posilování pocitu změny hrají obyčejné emoce. Bývá to mnohdy „to neviditelné“, co mnohé spolupracovníky a kolegy přivede k tomu, že začnou pociťovat nutnost změny. Cesty jsou velmi rozdílné, jak tohoto cíle dosáhnout, ale nikdy to nejsou čísla a grafy.

Náměty k nastudování

Jaké techniky a metody jsou použity k posilování pocitu změny v knize „Náš ledovec se rozpouští“ autorů Johna Kottera a Holgera Rathgebera?

4.2 Krok 2 – Sestavte vůdčí tým

Pokud je první krok úspěšně zvládnut, nastupuje druhý krok v podobě sestavení vůdčího týmu. Měla by to být skupina lidí, která povede proces změny, budou dostatečně rozdílní, ovšem budou se řídit zásadami týmové souhry a spolupráce. Podstatné by pro ně měly být vlastnosti jako důvěra a schopnost týmové spolupráce při plnění úkolů. Tým by měl pociťovat i vzájemné emocionální vazby.

Náměty k nastudování

Pokuste se v tomto druhém kroku procesu změny – sestavte vůdčí tým –vymyslet konkrétní příklady, které naplňují základní vzorec procesu změny a to *vidět – pociťovat –měnit* v příběhu „Modří“ proti „zeleným“ z knihy Srdce změny autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena.

Další otázky k danému příběhu: Podle jakého klíče byli do těchto týmu vybrání členové? Je tento postup správný? Čím nakonec byli lidé získáni, aby tvořili pouze jeden tým?

Tým, který vede proces změny, musí mít dvě základní vlastnosti:
1/ tým by měli tvořit „ti správní“ lidé, kteří mají ty správné a potřebné dovednosti a schopnosti, a mají dostatečnou důvěru u ostatních. Rozhodně ovšem není nutné, aby lidé z týmu byli zároveň členové vedení.

2/ v týmu by měl vládnout duch týmové spolupráce.

Efektivní tým, který povede proces změny, může vzniknout různými způsoby. Velmi obvyklá bývá varianta, kdy jedinec, který jako první pocítil potřebu změny, se snaží dát dohromady své spolupracovníky, které zná a domnívá se o nich, že by mohli být nápomocni.

Jiná možnost, je sestavit tým z lidí, kteří budou tvořit tu správnou kombinaci způsobilostí, jako jsou relevantní znalosti, důvěryhodnost, dobré styky a kontakty, postavení v hierarchii firmy, informace o vnitřních procesech firmy, formální pravomoc, manažerské dovednosti jako je plánování a organizování a kontrola, vůdcovské schopnosti, schopnosti motivovat a dobrá komunikace.

Třetí možností je dotváření týmu zapojováním vhodných lidí v průběhu procesu změny. Toto zapojení znamená dát najevo všem význam procesu změny. Lidé si potom tohoto ocenění váží, a chápou, proč byli do týmu vybráni a čím by mohli v procesu změny přispět.Členství v týmu není chápáno jako nutnost či povinnost, ba právě naopak. V dotyčném by se měly probudit pocity nadšení a jisté sounáležitosti, což jsou projevy emocionálního charakteru.

Poslední možností je tvorba menších skupin na nižších úrovních organizací, které vznikají souběžně s tím, jak se proces změny šíří velkou organizací. Tyto menší týmy pomáhají rozhýbat dění v rámci svých organizačních jednotek. Pokud těchto týmu v rámci velké organizace vznikne mnoho, je přesnějším pojmem vůdčí koalice nežli vůdčí tým.

Náměty k nastudování

Jak je sestaven vůdčí tým v knize „Náš ledovec se rozpouští“ autorů Johna Kottera a Holgera Rathgebera?

Proč byli vybrání právě tito členové? Jaké charakterové vlastnosti mají Alice, NoNo, Buddy a Louis? Čím mohou být přínosem pro tým právě oni? Které vlastnosti jednotlivých členů v týmu jsou odlišné a které naopak podobné? Co bylo nutné provést, aby se z jednotlivých členů týmu stal opravdu soudržný tým?

Na co je nutné si při tvorbě týmu dávat pozor:

- Problém jednorázově sestavených skupin - ne každá skupina je sestavena ideálně. Pokud jsou to lidé, odborníci nalezení někde v hloubi organizace, kteří rozumí technologické stránce věci, nemusí to být vždy šťastná volba. Ano, budou se snažit plnit úkoly na sto procent, ale mnoho lidí je bude ignorovat. Budou i narážet na mnohé překážky v podobě manažerů střední úrovně řízení. Tyto překážky pak budou ústit v pocity zklamání a nezdaru.
- Vedení skupiny nebo týmu – je nutné najít někoho, kdo bude dostatečně zapálený pro proces změny, ale i ostatní ho budou vnímat jako „opravdového vedoucího“. Nikdy by si spolupracovníci, kolegové neměli položit otázku následujícího znění –je-li tato změna tak důležitá, proč nestojí v čele týmu „opravdový“ šéf?
- Netvořit složité správní struktury typu patronů, mezifunkčních úkolových skupin, vlastnických týmů apod. –k tvorbě těchto skupin se většinou organizace uchylují v případě neexistence skutečně silného týmu. Snahou ovšem je vytvořit silný tým, který proces změny povede. Proto je nutností dát dohromady tým s nejlepšími parametry.
- Složení týmu – pokud jednotliví pracovníci týmu budou cítit, že struktura týmu nemůže dobře fungovat, tak své mimořádné úsilí, které skupině věnují, bude mít klesající tendenci. Budou postupně projektu věnovat méně a méně času a energie, a struktura bude fungovat stále hůře. Členy týmu by neměla potkat ani přílišná byrokracie, která může zpomalit rozhodování.

- Někdy je lepší spolehnout se na intuici při výběru lidí – z týmu by se nemělo stát neřízené tornádo, které se časem vymkne kontrole. Problémy kolem týmu a v týmu totiž vždy vytvářejí lidé, jednotlivci. Proto je někdy lepší spolehnout se při výběru lidí do týmu na intuici, nežli na vzdělávání, věk, zkušenosti nebo pravomoc. Problémem mohou být i jednotlivci, kteří nejsou týmoví hráči a nejsou ochotni spolupracovat v rámci skupiny. Tito lidé mohou tým rozložit zevnitř.
- Otázka důvěry a soudržnosti v týmu –důvěry v týmu se mnohdy nedostává ani na nejvyšší úrovni vedení. Pokud má být změna malá, není maximální důvěra mnohdy ani potřebná, ale pokud má změna být radikální, je nutné důvěru v týmu vytvořit a podporovat. Jak jinak by mohli tito lidé vytvořit vizi a strategii, když si navzájem nedůvěřují? Pokud ale ukážete členům týmu to, co situace vyžaduje a poskytnete jim určitý vzor, vztah důvěry se začne budovat. Podobný účinek bude mít vzbuzení a projevení emocí, nebo nové aktivity v rámci týmu, které nesouvisí přímo s výkonem dané práce (neformální setkání).
- Koncepce pracovních porad –pokud se pojmou pracovní porady správným způsobem, pracovní skupina se stmelí. Ovšem nevhodná struktura může napáchat škody, které mohou mít dalekosáhlé důsledky. Mnohdy jsou ve skupině odborníci, kteří mají chuť a dobrou vůli vést proces změny, hovoří o skutečných problémech, ale diskutují o tom, a pak zase o tamtom. A pak o dalším bodu, ale na skok se vrátí k otázce, která byla na začátku. Tento způsob je značně neefektivní. Důležité je zaměřit se na jeden dílčí problém a držet se ho celou poradu. Usnadňuje to přípravu na poradu a zahájení její práce.

Náměty k nastudování

Přečtěte si příběh „Porady u protinožců“ z knihy Srdce změny autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena.

Jaký zde byl zvolen model týmových porad? Co se osvědčilo a co naopak ne?

Které dva kroky z procesu změny se v tomto příběhu překrývají? Je to přínosné nebo naopak je to na škodu?

4.3 Krok 3 – Formulujte správnou vizi

Pokud chceme, aby projekt změny byl úspěšný, musí si vůdčí tým položit tyto otázky:
Jaká změna je potřebná?
Jaká je nová vize organizace?
Co by mělo zůstat, tak jak to je a nemělo by se měnit?
Jak tuto vizi změnit na skutečnost?
Která strategie je nebezpečná?
Pokud si tým a vedení odpoví na tyto otázky, může být cesta k cíli daleko lehčí a snadnější. Ovšem bohužel se může i stát, že vůdčí tým si neurčí jasný směr nebo naopak si stanoví nesmyslný cíl. Důsledky mohou být katastrofální a velmi bolestivé nejen pro vedení, ale i zaměstnance.

Častou chybou proč někteří lidé nejsou schopni určit správný směr změny, bývá jejich přesvědčení, že vše spočívá v tvorbě plánů a rozpočtů. Ty jsou, ale vhodné pro klasické přírůstkové změny a nastavení cílů na určité úrovni podrobnosti. Pokud ovšem jde o změnu velkého rozsahu, je nutnost nejdříve lidi přesvědčit. Plánování z hlediska rozpočtů a finančních plánů nebude nikdy dostatečné, i když je to samozřejmě nutné v celém procesu velké změny.

Náměty k nastudování

Pokuste se v tomto třetím kroku procesu změny – formulujte správnou vizi – vymyslet konkrétní příklady, které naplňují základní vzorec procesu změny a to *vidět – pociťovat – měnit* v příběhu „Malování obrazů budoucnosti“ z knihy Srdce změny autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena.

Pokud se jedná o změnu velkého rozsahu, měly by nám pomoci čtyři prvky, které dávají směr dalším jednáním. Jsou to rozpočty, plány, strategie a vize. Ačkoliv se od sebe značně liší, jsou spolu velmi provázány. Rozpočet je finanční složkou plánu, kde jde o matematické operace a čísla. Plán by měl pomoci krok za krokem konkretizovat způsob realizace strategie procesu změny. Tvorba plánu je lineární proces, kterému je nutné věnovat několik porad. Cílem strategie je ukázat všem, jak dosáhneme vize. K tomu, abychom vytvořili dobrou strategii, potřebujeme značnou dávku informací o konkurencí a především zákaznících. Vize nám ukazuje cílový stav, ke kterému nás všechny strategie a plány mají dovést. Tvorba vize předpokládá, že zapojíme svou kreativní mysl, abychom jednoduše vystihli možné podoby budoucnosti. Vize by měla v sobě obsahovat i emocionální prvek.

Náměty k nastudování

Jak byla vytvořena vize a strategie v knize „Náš ledovec se rozpouští“ autorů Johna Kottera a Holgera Rathgebera?

Nejtěžší je v případě velké změny, dobře vytvořit vizi a strategii. Je totiž nutné opustit známé vody a pustit se do neznámého terénu, což bývá velmi obtížné. Navíc nesprávné určení vize může pro nás mít smrtelné následky. Zvolíme špatný směr, a nikdy změnu velkého rozsahu nedotáhneme do konce. Naopak přesvědčivá vize může získat srdce všech spolupracovníků a motivovat je podílet se na velké změně.

Náměty k nastudování

Přečtěte si příběh „Náklady versus služby“ z knihy Srdce změny autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena.

Jaký základní problém trápí zaměstnance v tomto příběhu? Lze myšlenku z tohoto příběhu uplatnit kdekoliv? Jak dlouho trvala tvorba vize v tomto příběhu?

4.4 Krok 4 – Šiřte vizi změny a získávejte její stoupence

Pokud je proces změny nastartován správně, pak by realizace změny neměla být jen záležitostí konkrétního týmu. Naopak by se její vize měla šířit, tak aby každá člověk ve firmě o ní věděl a porozuměl jejímu obsahu a podporoval ji. Snahou je získat co nejvíce lidí na svou stranu.

Bohužel tento krok velmi často selhává. Hlavním důvodem bývá nedostatečná srozumitelnost vize, kdy lidé neví, o čem se to vlastně mluví. Pokud čtvrtý krok změny selhává, je na vině podcenění třetího kroku, kdy vize nebyla stanovena dostatečně jasně a výstižně. Pokud je vize mlhavá, nejasná a nesrozumitelná pro většinu, pak těžko můžeme tuto vizi šířit přesvědčivě.

Pokud hovoříme o změně velkého rozsahu, reakce bývají různé. Lidé si pokládají různé otázky, a mohou to být i tyto:
Nechápu, proč to tak moc chtějí měnit?
Vždyť ani pořádně neví, cože to dělají.
Co bude se mnou?
Není cílem jen to, aby si někdo namastil kapsu?
Je to myšleno celé vážně, nebo zde něčemu nerozumím?

Pokud se členové týmu snaží lidem „jen říct“, co změna bude obnášet, bohužel mnohdy neuspějí. Komunikace není jen o přenosu dat, ale také o pomoci překonání úzkosti, porozumění, pochopení nespokojenosti a podpora ve víru dané vize.

Náměty k nastudování

Pokuste se v tomto čtvrtém kroku procesu změny – šiřte vizi změny a získávejte její stoupence – vymyslet konkrétní příklady, které naplňují základní vzorec procesu změny a to *vidět – pociťovat – měnit* v příběhu „Příprava na otázky a odpovědi“ z knihy Srdce změny autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena.

Bohužel naše komunikační kanály jsou zcela zahlcené. Do své emailové schránky dostáváme řadu informací, které mnohdy ani nestihneme přečíst, případně si pamatovat. Mnohé informace jsou pro nás zcela nepodstatné, nebo mají jen okrajový charakter. Denně jsme zahlceni hromadou komunikace, ať už formou porad, meilů, četbou novin, rozhovory nebo poslechem rádia, a nevíme, co pro nás může být podstatné. A využijeme jen zlomek informací, které jsme získali. Naším cílem by mělo být odstranění informačního chaosu, a podání informací tím správným způsobem.

Náměty k nastudování

Přečtěte si dva příběhy - „Můj portál“ a „ Spořič monitoru“ z knihy Srdce změny autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena.

Co mají tyto dva příběhy společné v rámci čtvrtého kroku změny?Které z nových technologií je ještě možno využít pro lepší a cílenější komunikaci?

Pokud už jste někdy nějakou změnu zaváděli, jistě víte, že činy přesvědčí lidi kolem sebe daleko lépe nežli samá prázdná slova. Pokud se snažíte říkat něco a potom budete konat v protikladu s tím, co říkáte, nesklidíte úspěch. Ba právě naopak. Cynické komentáře budou narůstat, lidé se nenechají strhnout na stranu procesu změny. Pokud ovšem půjdou slova a činy spolu v jednom, je daleko větší šance, že celá kultura procesu změny bude účinná. Snažíme se uvažovat nahlas o celém procesu změny a půjdeme lidem jako příklad. Pokud chceme snížit náklady a bojujeme proti utrácení, těžce toto budeme vysvětlovat lidem z přepychové kanceláře.

Náměty k nastudování

Jak probíhá čtvrtý krok v knize „Náš ledovec se rozpouští“ autorů Johna Kottera a Holgera Rathgebera?

Co všechno lze v daném příběhu považovat za činy, které patří ke čtvrtému kroku procesu změny? Který čin je dle Vašeho uvážení nejúčinnější? Jakým způsobem by bylo možné pokusit se o podobné činy v rámci firmy? Kdo z členů týmu je v této fázi nejvíce aktivní a proč?

4.5 Krok 5 – Uvolňujte prostor pro jednání a podporujte je

Pokud má být celý projekt změny úspěšný, potom je nutné myslet na to, že v průběhu této fáze bude nutné odstraňovat překážky, které se postaví lidem do cesty. Ty se objeví vždy ihned poté, jakmile lidi přesvědčíme a nadchneme pro vizi změny.

Typické pro tento krok jsou pojmy jako posilování pravomocí nebo podpora samostatného jednání. Ty se ovšem musí stát skutečností! Je nutné mít na mysli, že nepředáváme jen pravomoci, ale především pomáháme odstraňovat překážky.

Řešený příklad

Velmi častou překážkou bývají právě členové vedení, mnohdy to bývá právě osoba šéfa – tedy přímý nadřízený, kdekoliv v hierarchii firmy. Může to být viceprezident tak stejně jako i provozní mistr.

Může se tedy stát, že zatímco podřízení se ztotožní se změnou, s její vizí a její postupnou realizací, ovšem může jim v tom „něco“ bránit. Mohou to být jemné náznaky budoucího neúspěchu, až po pesimistická vyjádření vedoucích shazující snahu svých podřízených.

Tento problém lze vyřešit vícero způsoby. Jaký způsob byste vy zvolili? Ignorovali byste svého šéfa? Pokusili byste se ho přesvědčit? Zvolíte jinou taktiku? Jakou?

Náměty k nastudování

V knize Srdce změn od autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena si přečtěte příběh „Nové zkušenosti mění šéfův přístup“.

Pokuste se naplnit vzorec vidět – pociťovat – měnit v souladu s tímto příběhem.

To co v budoucnu budeme dělat, ovlivňuje to, co každý den vidíme a vnímáme nebo pociťujeme. Každá zkušenost nás ovlivňuje a může být pro nás silná natolik, aby ovlivnila naše další chování a jednání, nebo změnila náš postoj. Touto zkušeností může být třeba změna pracovní pozice, nebo dokonce změna pracovního místa. Tato změna může dokonce změnit život. Tak stejně tato změna může být prospěšná v organizaci – třeba právě u vyšší pozice v hierarchii, která může „škodit“ ve vizi změny.
Je nutné si položit otázky:
Proč balvan, který leží v cestě, je tak velkým balvanem?
Plyne tento problém z minulosti?

Další, velmi častou překážkou žádoucího jednání je formální uspořádání, kterému často říkáme systém. Často to bývají součásti systému, jako třeba systémy hodnocení a odměňování. Tam totiž můžeme najít byrokratické překážky ve vizi změny. Změna se nám např. „musí“ povést za každou cenu, jinak systém vyhodnotí naši snahu jako velmi špatnou. Systém nám tedy může, ale nemusí pomoci.

Náměty k nastudování

V knize Srdce změn od autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena si přečtěte příběh „Celosvětová soutěž“.

Zkuste popsat jaké druhy odměn a ocenění jsou v tomto příběhu uplatněny. Myslíte si, že i v podmínkách českých firem jsou tyto odměny a ocenění uplatnitelné? Které jsou Vám nejbližší?

Jednou z hlavních a největších překážek, která nám brání v žádoucím jednání, je překážka v lidské mysli. Většinou nejsme sami přesvědčeni, že velkou změnu zvládneme, nevěříme si, ačkoliv to mnohdy není pravda. Největší překážku máme v „hlavě“, která je mnohdy iracionálního původu a jen psychologická. Zde platí pouze jediné pravidlo, a to nikdy nepodceňujte schopnost mysli blokovat jednání.

Naopak informace jsou zdrojem síly a silným impulsem pro jednání v procesu změny. Velmi účinné jsou reakce na naše vlastní jednání a chování. Pokud nám někdo dá zpětnou vazbu na naše jednání, mnohdy v tom cítíme jistou formu trestu, nebo příliš subjektivní chování. Ale pokud máme možnost nahlídnout na své chování nezaujatě, může to vést ke změně.

Náměty k nastudování

V knize Srdce změn od autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena si přečtěte příběh „Natáčení ve výrobním procesu“.

4.6 Krok 6 – Vytvářejte příležitosti k rychlým úspěchům

Pokud chceme, aby projekt změny byl úspěšný, je nutností ukázat v relativně krátké době drobné úspěchy. Tyto drobná vítězství by měla živit víru v úspěch celého projektu změny, a dodat energii těm, kteří se cítí v procesu změny již vyčerpáni. Bez těchto malých drobných úspěchů se může náš celý projekt dostat do slepé uličky, nebo skončit díky vážným problémům s důvěrou ve zdárný konec.

Tyto malé a rychlé úspěchy mají zásadní význam především pro lidi, kteří se na projektu změny podílejí také. Jde o to, že je nutné vidět významné a zřetelné výsledky, a díky nim se motivovat do dalších etap změny. Tyto rychlé úspěchy plní čtyři základní funkce:

1. Pro vůdce procesu změny je to zpětná vazba, která potvrzuje správnost jejich vize a strategie.
2. Pro ty, co pracují na prosazení vize, je to určitá pochvala a povzbuzení do další práce na projektu změny.
3. Drobné úspěchy posilují víru v celý projekt změny, a podporují zapojení do procesu změny i lidi, kteří se zatím aktivně nezapojili.
4. Oslabují postavení různých pochybovačů a skeptiků.

Bez těchto drobných výsledků, a malých vítězství, bude změna velkého rozsahu sotva úspěšná. Tyto úspěchy přinášejí optimismus, novou energii a přesvědčení o správnosti dané cesty.

Náměty k nastudování

Jak probíhá a jak je naplněn krok„vytvářejte příležitosti k rychlým úspěchům“ v knize „Náš ledovec se rozpouští“ autorů Johna Kottera a Holgera Rathgebera?

Jakou úlohu v tomto kroku hrají průzkumníci? Kterými činy jsou postupně přesvědčování skeptici a pochybovači? Co je považováno za drobné úspěchy v hledání řešení?

Jaká doporučení je dobré dodržovat při implementaci čtvrtého kroku „vytvářejte příležitosti k rychlým úspěchům“:

- Úzké zaměření – pokud se jedná o velkou organizaci, může velká změna vyžadovat vypořádání se, se stovkami malých změn. Máme pocit, že je nutností postupovat na všech frontách a snažíme se tohoto pocitu i držet. Ovšem bude-li naše pozornost roztříštěná, můžeme se prvních úspěchů dočkat třeba až někdy za rok. A to už je mnohdy pozdě. Právě malé úspěchy pomohou šířit optimistické naděje, že energii, kterou věnujeme procesu změny, má smysl.

Náměty k nastudování

V knize Srdce změn od autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena si přečtěte příběh „Nástěnky s výčtem priorit“.

Co je hlavním sdělením tohoto příběhu? Kterého doporučení se týká?

- Forma prezentace malých úspěchů – ne každý malý úspěch má stejnou cenu v procesu změny. Ale každý z těchto úspěchů může mít stejnou cenu pro lidi kolem sebe v motivaci pokračovat. Je důležité dát na vědomí, že tyto malé úspěchy máme! Čím jednoznačnější tento úspěch je, tím více bychom se měli o něj podělit a prezentovat ho kdekoliv, to je jen možné. Zastrčená nástěnka na chodbě, které si nikdo nevšimne, ale není tím pravým místem na prezentaci úspěchů.
- Pořadí vybraných menších projektů v procesu změny –významnou úlohu může hrát i pořadí projektů, kterým se budeme věnovat v rámci velké změny. Výběr může být proveden racionálně, ale to nezaručí, že dosáhneme rychle malých úspěchů. Je tudíž vhodnější sestavit drobné změny tak, abychom dosáhli malých úspěchů co nejdříve.
- Co dělat v případě, že drobné úspěchy nepřicházejí – je to důležitá otázka, jak se s tímto problémem vyrovnat. Pokud úspěchy nechtějí přijít, nebo jsou sice viditelné, ale ne úplně zřetelně, je vhodnější si situaci mírně přikrášlit, než nepodpořit své kolegy a spolupracovníky. Samozřejmě nesmíme přistoupit na konstatování lživých skutečností, ale pokud úhel pohledu upravíme, pomůže to dodat lidem okolo nás tolik potřebný optimismus do dalších kroků změny.

Náměty k nastudování

V knize Srdce změn od autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena si přečtěte příběh „Lakování na růžovo“.

Proč nebylo dosaženo rychlého úspěchu? Jakou roli v tomto příběhu sehrála upřímnost?

4.7 Krok 7 – Nepolevujte

S prvními jasnými drobnými úspěchy dáme projektu procesu změny jasný směr a nemalou dynamiku. Jsou to projevy, které ukazují, že pohybová síla je využita tím správným způsobem – vize se mění ve skutečnost, udržuje se pocit stálé naléhavosti změny, odstraňují se zbytečné pracovní činnosti, a vyvarujeme se předčasného vyhlašování vítězství.

V této fázi je velmi těžké udržet stále vysoký pocit naléhavosti změny. Z prvních úspěchů plynou pocity sebeuspokojení, které se stávají vážnou překážkou pro dosažení konečného úspěchu.

Náměty k nastudování

V knize Srdce změn od autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena si přečtěte příběh „Ukazatel bonity akcií“.

Co je hlavním sdělením tohoto příběhu? Jakým způsobem se Leonard pokoušel vyrovnat se s problémem vnímání naléhavosti? Je to přístup, který by mohl fungovat? Co společného má tento příběh s příběhem „Rukavice na stole“, který patří k prvnímu kroku změny.

Jakými způsoby a možnostmi lze tým nebo skupinu podpořit v sedmém kroku procesu změny?

- Zdramatizujeme problém, a uděláme jej větším než ve skutečnosti je.
- Dáme kreativní volnost skupině, kterou jsme až doteď drželi „zkrátka“.
- Shromáždíme všemožné údaje o daných skutečnostech.
- Nenutíme skupinu nebo tým jednat podle tradičních zásad, ale pokusíme se jim nechat volný prostor v jejich nápadech.
- Ukažte jim současnou realitu, kdy ještě nebylo dosaženo změny úplně – natočte třeba zábavné video.
- Pokud se cítí skupina být přepracovaná nebo přetížená, je nutné se některých povinností zbavit a předat je někomu jinému - delegujte.
- Pokusme se problémy předvídat, a předejít jim.
- Pokud se jako jedinec cítíte přetížení, je nutné se zamyslet, co je a co není opravdu důležité. Je nutné opravdu chodit na všechny porady? Co třeba místo pracovní cesty využít videokonferenci? Musíte číst opravdu všechny zprávy? Začnete delegovat.

Náměty k nastudování

Jak probíhá a jak je naplněn sedmý krok nepolevujte v knize „Náš ledovec se rozpouští“ autorů Johna Kottera a Holgera Rathgebera?

Co bylo přesně vykonáno v příběhu, aby nastartovaný proces změny neskončil? Kdo všechno se podílel na tomto sedmém kroku v dané knize?

Náměty k nastudování

V knize Srdce změn od autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena si přečtěte příběh „Ulice“.

Jak souvisí příběh s tématem posilování spolupráce? Proč byl projekt v příběhu tak úspěšný? Co dalo tomuto projektu „Ulice“ opravdovost?

Pokuste se naplnit vzorec *vidět – pociťovat – měnit* v souladu s tímto příběhem.

4.8 Krok 8 – Upevněte dosažené změny

Tradice a zažité stereotypy jsou velmi mocnou silou. Pokud jsme úspěšně vykročili a došli jsme až ke kroku sedm, je nutné upevnit stávající změny. Hrozí nám sklouznutí do minulosti, kterému se musíme cíleně bránit. Dosaženou změnu upevníme tím, že pomůžeme vzniku nové organizační struktuře a také nové, inovacím nakloněné, firemní kultuře. Jen taková společnost poskytne v budoucnu pevný základ novým postupům. Jen taková společnost dokáže v budoucnu zavést revoluční technologii, inovační strategii nebo nové výrobky.

Řešený příklad

Společnost 3M je nadnárodním konglomerátem, který působí po celém světě. Produkuje přibližně 75 000 výrobků – lepidla, lamináty, brusné materiály, elektrické obvody nebo filmy. Nejznámějším výrobkem v České republice je pravděpodobně „lepicí“ lísteček na poznámky – Post-it, který je pro tuto společnost typický.

Tato společnost je uznávaným lídrem ve výzkumu a vývoji, a produkuje ročně tisíce nápaditých produktů. 3M klade důraz na inovace, a jejím heslem bývalo „Inovace pracuje pro nás“. Dnes patří mezi legendární firmy, které se neustále snaží držet vysokou laťku a stále něco nového vymýšlet. Je to filosofie firmy, kterou si drží pomocí té správné firemní kultury, která je otevřená jakýmkoliv změnám, nápadům… V celé firmě je toto tvořivé prostředí podporováno např.:

- *Ve firmě existuje systém motivace a odměn, které podporují inovační činnost. Hlavní cenou bývá osvědčení inovátor roku.*
- *Posilování klíčových hodnot prostřednictvím inovací funguje tak, že jakákoliv síň slávy funguje na základě zásluh právě v oblasti zlepšování a inovací.*
- *Firma se snaží udržet kreativní prvek ve společnosti například pohybem a různými kombinacemi lidí, kteří by jinak spolu nikdy nepřišli do styku.*

- *Důležitou složkou je snaha o trpělivost. I inovativní výrobky nejsou vymyšleny a vyrobeny přes noc, ale cesty k nim bývají mnohdy složité. Někdy to trvalo i dva až tři roky, než byl produkt v konečné verzi uveden na trh.*
- *Snaho přijímání chyb a sdílení rizika. Bohužel ne každý nápad, je nakonec uveden do konečného produktu, a je nutné nebýt příliš kritický, aby lidé přišli s iniciativou i příště.Krásné a výstižné heslo – žena musí políbit spousty žab, aby našla prince.*
- *Pronajímáni inovátorů, kdy společnost se snaží hledat lidi s tvůrčími nápady.*
- *Snaha nabírat dobrovolníky, především ve vztahu k novým oborům, snaha o účast zákazníků na vývoji, to vše je ve společnosti podporováno.*
- *Pravidlo 15% dává každému zaměstnanci společnosti nárok na strávení tohoto času vymyšlením nových námětů a inovací.*

Upevnit jakoukoliv změnu je velmi obtížné. Všichni to známe ze svého každodenního chování v různých oblastech svého života. Pokud se, ale s tímto obtížným úkolem nevyrovnáme na samém konci změny velkého rozsahu, může nastat situace, že promrháme mnoho úsilí velkého počtu lidí a veškerá snaha přijde vniveč.

Náměty k nastudování

V knize Srdce změn od autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena si přečtěte příběh „Šéf byl přeložen do Švýcarska“.

V některých případech je změna udržována jen díky schopnému týmu, nebo díky vůdčí osobnosti v týmu, případně systému odměňování nebo organizační strukturou. Nám se ovšem může zdát, že změna, kterou jsme provedli je plně usazena v dané společnosti. Potom chybí velmi málo a změna velkého rozsahu je zlikvidována. Tím hlavním ničitelem bývá tradiční organizační kultura uvnitř firmy.

Kultura firmy je velmi složitý pojem. V dané chvíli stačí definice, že kulturou firmy se rozumí normy chování a hodnoty sdílené určitou skupinou lidí. A jak tedy otestovat, jestli naše změna se již stala součásti firemní kultury firmy? Spolehlivě funguje to, že se přesvědčíme, jestli naši kolegové umí najít bez dlouhého přemýšlení způsob, jak se vrátit zpět ke skupinovým normám, pokud se od nich odchýlíme. Tedy více než o racionální myšlení, jde o hluboký pocit zakořeněné správné cesty.

Není snadné měnit zakořeněné staré norma a zvyky a snažit se je nahradit novými. Z tohoto pohledu je změna velmi obtížná. Pokud máme k dispozici začínající podnik, kde se firemní kultura a zvyky nezažili dostatečně, je daleko méně obtížné je změnit. Potkáme se častěji s variantou, že firemní kultura bude zakořeněná tak hluboce, že bude velmi obtížné ji změnit. Bude to stát mnoho úsilí, které je předmětem posledního kroku změny.

Náměty k nastudování

V knize Srdce změn od autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena si přečtěte příběh „Cesta k pacientovi“. Porovnejte jeho hlavní myšlenku s příběhem „Hypotéka na dům“.

Odchody a příchody nových zaměstnanců mohou působit rozvratným způsobem. Když například odejde člověk, který je ztělesněním nové kultury, může nastat situace, že s ním odejde i nová kultura a především chuť pokračovat v nastartovaných změnách. Pokud se ovšem budeme snažit přijmout konkrétní opatření, můžeme se situaci vyhnout.

Pokud přijde nový zaměstnanec do firmy, je nutné ho seznámit s novými provozními postupy dané pracovní skupiny. Čím názorněji toto bude provedeno, tím lépe. Proč například nevyužít videozáznamy, kde skuteční zaměstnanci mluví o své práci? Dalším úskalím může být podání abstraktních informací novým zaměstnancům. Tyto informace by měly být předány jasně a srozumitelně, proč tedy nevyužít různých animací. Skutečný příběh bude vždy působit více, nežli obyčejné sdělení. Ale toto již bylo řečeno v kroku jedna v procesu změny.

Ve všech krocích změny je zvlášť zdůrazňována síla emocí při prosazování změn. Vracíme se tedy k základnímu vzorci – vidět – pociťovat – měnit.

Náměty k nastudování

Jak probíhá a jak je naplněn osmý krok upevněte dosažené změny v knize „Náš ledovec se rozpouští“ autorů Johna Kottera a Holgera Rathgebera?

Co bylo přesně vykonáno v příběhu, aby se změny upevnily? Mají tyto změny v dlouhodobém kontextu smysl? Jakými činy byl tento osmý krok procesu změny podpořen?

OSM KROKŮ ZMĚNY

KROK 1 Posilujte pocit naléhavosti změny		
doporučení toho, co funguje	**varování před tím, co nefunguje**	**příběhy k zapamatování**
• ukažte druhým potřebu změny a využijte při tom přesvědčivý předmět, který mohou všichni vidět, pociťovat ho, dotýkat se ho • předveďte lidem závažný a dramatický důkaz z venkovního okolí organizace, který poukazuje, že změna je potřebná • neustále vyhledávejte finančně nenákladné způsoby, které vám umožní rychle omezovat pocity falešného sebeuspokojení • nikdy nepodceňujte úroveň existujícího sebeuspokojení, obav či agresivity, a to ani v dobrých organizacích	• nezaměřujte se na změnu jako na plnění výlučně "racionální" podnikové úlohy tak, že po získaní souhlasu vrcholového vedení budete postupovat rázně vpřed, přičemž budete většinou přehlížet všechny ty pocity a emoce, které změně brání • nebuďte nevšímaví k nedostatečnému povědomí naléhavosti změny a nechtěně okamžitě přeskakovat do etapy tvorby vize a strategie • nevěřte tomu, že bez krize a hořící půdy pod nohama se nepohnete z místa • nepodléhejte myšlence, že zmůžete jen málo, pokud nejste v nějaké důležité funkci	• **Se souhlasem vedení** • **Videozáznam rozčileného zákazníka** • **Když vám aligátoři ohryzávají paty** • **Rukavice na stole v zasedací místnosti vedení** • **Portrétová galerie generálních ředitelů**
KROK 2 Sestavte vedoucí tým		
doporučení toho, co funguje	**varování před tím, co nefunguje**	**příběhy k zapamatování**
• projevujte nadšení a angažované zaujetí (nebo v tom pomáhejte druhým) pro úlohu najít ty správné lidi, kteří by tvořili vedoucí skupinu • poskytujte vzor důvěry a týmové spolupráce, které jsou ve skupině potřebné (nebo v tom podporujte druhé) • vytvořte takový model pracovních střetnutí vedoucího týmu, který bude minimalizovat frustrace a bude posilovat důvěru • věnujte svou energii kroku 1, jestliže nemůžete přejít k úlohám kroku 2 nebo když k nim nepřejdou vhodní lidé	• nespoléhejte na to, že proces změny mohou vést slabé jednorázové úkolové skupiny nebo dočasné komise, osamělí jezdci, složité správní struktury nebo názorově rozdělené či roztříštěné týmy vrcholového vedení • nesnažte se o konfrontaci v situaci, kdy určité dostředivé síly nebo silná tradiční mocenská centra podkopávají úsilí o vytvoření vhodné skupiny • nerezignujte na úsilí o změnu ani se nesnažte prosazovat změnu za zády šéfa organizační jednotky, která má být transformovaná, protože je "bezradný"	• **"Modří " proti "zeleným"** • **Nový a různorodější tým** • **Když jsme, generál Mollo a já, plavali v moři** • **Porady u protinožců**

KROK 3 Formulujte správnou vizi		
doporučení toho, co funguje	**varování před tím, co nefunguje**	**příběhy k zapamatování**
• Pokoušejte se zahlédnout - doslova tak - možné podoby budoucnosti • formulujte jasné vize, takové, které se vám podaří vyjádřit během jedné minuty nebo napsat na jedinou stránku • hledejte vize, které motivují, jako je například angažovanost pro službu lidem • formulujte dostatečně odvážně strategie, které pomohou uskutečnit vaše smělé vize • věnujte pozornost strategické otázce rychlosti zavádění změny	• nedomnívejte se, že lineární, resp. logické plány a rozpočty samy o sobě mohou dostatečným způsobem usměrňovat jednání, když usilujete o skok do budoucnosti • nesnažte se vizi založit na převážně analytických nebo výlučně finančních údajích • neopírejte svou vizi jen ke snižování nákladů, které mohou být emocionálně skličující a které mohou v lidech vyvolávat úzkost • nesnažte se lidem vyjmenovávat 54 logických důvodů, proč musí vytvářet strategie, které jsou odvážnější než strategie, na kterých pracovali kdykoliv před tím	• **Malování obrazů budoucnosti** • **Náklady versus služby** • **To letadlo se ani nepohne!** • **Mrtvola v obýváku**

KROK 4 Šiřte vizi změny a získávejte její stoupence		
doporučení toho, co funguje	**varování před tím, co nefunguje**	**příběhy k zapamatování**
• myslete na to, aby vaše komunikační aktivity byly jednoduché a upřímné, ne příliš složité a technokratické • na komunikační aktivity a vystoupení se předem připravujte, zejména proto, abyste dokázali pochopit, jak se lidé cítí • snažte se lidem pomoci zbavit se úzkosti a zmatenosti, překonávat hněv a nedůvěru • pročistěte komunikační kanály, odstraňte z nich všechnu balast • pomožte lidem, aby si dokázali vytvořit názornou představu o obsahu vize (využijte k tomu intranet, satelitní přenosy, atd.)	• nepodceňujte význam intenzivní komunikace, nezanedbávejte komunikaci • nehovořte s lidmitak, jako byste jen vy sami byli těmi, kdo odevzdává informace • nepřiživujte neúmyslně cynické postoje v organizaci tím, že by se rozcházeli vaše činy a slova	• **Příprava na otázky a odpovědi** • **Můj portál** • **Jak jsme vybombardovali poschodí, ve kterém sídlí podnikové vedení** • **Šetřič monitoru**

KROK 5 Uvolňujte prostor pro jednání a podporujte jej		
doporučení toho, co funguje	**varování před tím, co nefunguje**	**příběhy k zapamatování**
• vyhledávejte jedince, kteří mají zkušenosti s úspěšnými procesy změny a mohou podněcovat sebedůvěru lidí i prostřednictvím drobných příběhů, které přesvědčivě dokládají, že to, co bylo možné v jiném případě, můžeme dokázat i my • postarejte se o to, aby vaše systémy oceňování a odměňování v lidech vzbuzovali a podněcovali optimismus a probouzeli sebedůvěru • zabezpečte systém zpětné vazby, který lidem pomůže v souvislosti s vizí přijímat lepší rozhodnutí • zprostředkujte manažerům, kteří se stavějí do cesty změnám, nové zkušenosti tím, že je dočasně zařadíte na taková pracovní místa, na kterých se na vlastní kůži přesvědčí, že změna je potřebná	• nepřehlížejte šéfy, kteří vážným způsobem brání svým podřízeným v prosazování změny • nesnažte se řešit problém, kterým je překážka v osobě šéfa tak, že byste šéfa zbavili všech pravomocí (což by v něm probudilo agresi nebo obavy) a přenesli je na jeho podřízené • nesnažte se odstranit všechny překážky najednou • neoddávejte se pesimismu a obavám	• **Nové zkušenosti mění šéfův přístup** • **Celosvětová soutěž** • **Přežil jsem to já, přežijete to i vy** • **Natáčení ve výrobním provozu** • **Harold a Lidie**

KROK 6 Vytvářejte příležitosti k rychlým úspěchům		
doporučení toho, co funguje	**varování před tím, co nefunguje**	**příběhy k zapamatování**
• postarejte se, abyste v krátké době dosáhli úspěchu • mějte na mysli, že úspěchy by měli být zřejmé co nejvyššímu možnému počtu lidí • mějte na mysli, že úspěchy, které jsou jednoznačné, překonávají emocionální zábrany • mějte na mysli, že největší účinek mají takové úspěchy, které druzí považují za osobně významné - čím významnější pro ně osobně jsou, tím větší účinek mají • nezapomínejte na rychlé úspěchy, které oslovují vlivné aktéry, jejichž podporu potřebujete, ale dosud nemáte • mějte na mysli význam úspěchů, které je možné dosáhnout lacinými a rychlými způsoby, protože se mohou zdát v porovnání s velkou a smělou vizí malé a zanedbatelné	• nesnažte se zahájit 50 projektů naráz • nezapomínejte na to, že dosažení prvního úspěchu by vám nemělo trvat příliš dlouho • nepřizpůsobujte si pravdu, nelakujte skutečnost na růžovo	• **Nástěnky s vyměňováním priorit** • **Budování nového vojenského námořnictva** • **Senátor, který vlastnil dopravní firmu** • **Lakování na růžovo**

KROK 7 Nepolevujte		
doporučení toho, co funguje	**varování před tím, co nefunguje**	**příběhy k zapamatování**
• nebojte se se vší rozhodností zbavit práce, která vás vyčerpává - úloh, které byly důležité v minulosti, ale nejsou důležité dnes, úloh, které můžete delegovat • neustále vyhledávajte příležitosti k tomu, jak v lidech udržovat pocit vysoké naléhavosti a nutnosti změny • využívejte nové situace jako příležitosti (podobně jako lidé v příběhu "Ulice") k zahájení nových fází či vln změny • a jako vždy - poskytujte názorný příklad	• nesnažte se vypracovávat si něco na způsob pevného čtvrtletního plánu (buďte pružnější ve vyhledávání nových příležitostí) • nepokoušejte se přesvědčovat sami sebe, že jste u cíle, když to tak není • nepropadejte domněnkám, že byste mohli projekt dovést k úspěšnému konci bez toho, abyste se museli střetnout se zakořeněnými projevy byrokratického chování a politikaření • nepracujte tak usilovně, že byste se vystavovali fyzickému nebo psychickému zhroucení (nebo jinak: neobětujte práci svůj mimopracovní život)	• Ukazovatelé bonitu akcií • Obchodník se strachem • **Jak jsme zkrátili 25 stránek na 2** • Ulice
KROK 8 Upevněte dosažené změny		
doporučení toho, co funguje	**varování před tím, co nefunguje**	**příběhy k zapamatování**
• nezastavujte se při kroku 7 - nejste hotoví, pokud změny nezapustí pevné kořeny • využívejte proces orientace nových zaměstnanců k tomu, abyste jim strhujícím způsobem ukázali, na čem vaší organizaci skutečně záleží • využívejte proces povyšování zaměstnanců k tomu, abyste do vlivného a nepřehlédnutelného postavení povyšovali lidi, kteří jednají v souladu s novými normami • poukazujte znovu a znovu na živé příběhy o nové organizaci, o tom, jak ji vybudovat a proč může uspět • udělejte vše pro to, aby v organizaci byla jednoznačně zjevná spojitost nového stylu jednání a úspěšných výsledků, která vytváří příznivé podmínky pro růst nové kultury	• nezapomínejte na to, že jestli se má dosažená změna udržet při životě, nemůžete spoléhat na jediného šéfa nebo systém odměňování nebo na cokoliv jiné s výjimkou organizační kultury • nesnažte se chápat změnu kultury jako první krok transformačního procesu	• **Šéf byl přeložen do Švýcarska** • **Cesta k pacientovi** • Takové povýšení pro třicátnici • Hypotéka na dům

Další zdroje

Spencer, J.: Kam se poděl můj sýr. Pragma, Praha, 2002. ISBN: 80-7205-798-7

Použitá literatura

[1]Kotter, J. P., Srdce změny. Praha 2003, Management Press, ISBN: 80-7261-095-3

[2]Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.: Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley, 3rd Edition. ISBN: 978-0-470-09327-6

[3]Kotter, J. P.,Rathgeber, H.: Náš ledovec se rozpouští. Praha 2008, Pragma, ISBN: 978-80-7349-100-0

5 HODNOTOVÝ MANAGEMENT

Čas ke studiu: 20 hodin

Cíl Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- definovat pojmy hodnota, funkce, funkční přístup, hodnotová analýza;
- popsat hodnotu pro zákazníka a vybrané metody a techniky podporující oblast hodnotového managementu;
- vyřešit úlohu vztahující se k oblasti hodnotového managementu – zvládnete popsat objekt pomocí funkcí;

Výklad

Hodnota pro zákazníka je hlavním pojmem v tržní ekonomice. Vymezeni tohoto pojmu je u různých směrů a oblastí rozdílné, ovšem jedno zůstává stále stejné – zákazník. Zákazník je ten, kdo nakonec určí, zdali je náš produkt nebo služba úspěšná. Ale jak se na náš konečný produkt dívá zákazník? Kupuje si opravdu náš výrobek? Není výrobek něco, co chceme zákazníkovi vnutit, aniž bychom přemýšleli, zdali výrobek opravdu potřebuje?

Ano tyto úvahy jsou z jiného úhlu pohledu. Zákazník totiž chce, za svoje peníze dostat ten pravý užitek, chce uspokojit potřebu, kterou pociťuje. Je mu mnohdy jedno, jak daný výrobek vypadá, zákazník předpokládá, že mu výrobek co nejlépe poslouží k uspokojení jeho potřeby.

Na druhé straně vždy ale stojí stránka ekonomická. Zákazník touží po maximálním užitku, ovšem za minimální cenu. Je to přirozené chování každého spotřebitele. Chce koupit výrobek nebo službu, ale jsme ochotni za ni vydat jen určitou finanční částku. A ta bývá právě považována ve vztahu k velikosti užitku, který nám výrobek nebo služba přinese.

Řešený příklad

Možná se Vám už někdy stalo, že jste původně zamýšleli si koupit nějaký výrobek, ale jakmile jste vkročili do obchodu a svůj požadavek řekli prodavači, poradil Vám lepší řešení. Ovšem záleželo jistě na tom, jak jste svůj požadavek specifikovali. Pokud jste si šli koupit vrtačku a vrtáky, protože chcete upevnit obraz, jistě jste z obchodu odešli s vrtačkou. Ovšem pokud jste šli do obchodu s tím, že máte doma obraz, který si chcete pověsit na stěnu, tak Vám možná prodavač nabídnul nějakou jinou alternativu. Co třeba pověšení na silonové vlasce? Co třeba zatloukací skoba?

Variant existuje mnoho. A otázkou je, zdali si v tomto případě kupujeme výrobek, nebo spíše užitek.

5.1 Hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka je v tomto smyslu chápana jako poměr užitku k nákladům, resp. k ceně kterou musíme vydat, abychom ji dosáhly.

Ekonomické hledisko nám říká, že největší hodnotu pro nás mají ty statky, které poskytnou požadovanou velikost užitku při minimálních nákladech a to vše za podmínky přijatelné ceny pro obě strany (zákazník a výrobce). Jinými slovy prof. Vlčka - „optimum slastí s minimem strastí“. To jsou úvahy, nad kterými přemýšlí každý zákazník.

Naopak snahou podniku by mělo být nabízet požadovaný užitek, a snažit se ho za danou cenu prodat. A pokud máme zákazníka, je velmi pravděpodobné, že se nám podaří výrobek nebo službu prodat.

Pokud zapíšeme tyto řádky do matematické podoby, vypadá to následovně:

$$HODNOTA = \frac{Velikost\ užitku}{Celkové\ náklady} \qquad (1)$$

Náměty k nastudování

Jak je chápana „hodnota“ v systémech managementu kvality?

Najděte přesnou definici a zkuste porovnat, kde jsou základní rozdíly. Dají se tyto dvě jiné úvahy propojit, tak aby byl zisk co největší?

Přirozenou snahou každého zákazníka je dostat za své peníze co možná největší hodnotu. Tedy získat maximální užitek při co nejnižších nákladech na jeho pořízení a využívání. Logicky tedy můžeme odvodit, že pokud je hodnota pro zákazníka vyšší, je větší pravděpodobnost, že se výrobek prodá za danou cenu. Je nutné, ale mít na paměti, že dané úvahy mají svá omezení. Omezeni mohou být na obou stranách – tedy jak na straně velikosti užitku, tak na straně celkových nákladů.

Prvním omezením je nežádoucí velikost zákazníkova užitku. Jednak se může jednat o užitek příliš nízký, kdy zákazník není ochoten využít veškerý nabízený užitek. Nebo naopak je požadována úroveň užitku příliš vysoká, někdy až nesplnitelná. Druhé omezeni je zcela jasné, to je velikost kupní síly zákazníky, tedy omezení cenové.

Pokud ekonomicky myslící podnikatel uvažuje racionálně, je si vědom obou těchto omezení, a dokáže se jim přizpůsobit, tak aby ani jedno z omezení nepřekročil. Je-li podnikatelskou snahou maximalizace hodnoty pro zákazníka, jde se vydat dvojí cestou.

Jednak je to optimalizace nabízeného výrobku nebo služby. Pozor, nejedná se o maximalizaci užitku, ale o „pouhé“ optimum, na které je ochoten zákazník přistoupit. Nesnažíme se tedy zákazníkovi dát navíc hodnotu, kterou pravděpodobně ani nepotřebuje. Druhou možností (plynoucí z logiky vzorce 1) je optimalizace nákladů, ovšem se snahou dostat se k minimu. Jsou to náklady, které je nutné vynaložit na výrobu a případně další používání výrobku. Vždy jsou ovšem ve zlomku poměřovány spolu s užitkem, který nám daný výrobek přinese zákazníkovi.

Aspekty vnímaní hodnoty pro zákazníka ve věku globalizace

Se slovem globalizace se potkáváme téměř každý den v novinách, časopisech nebo na internetu. OECD (Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj) definuje tento pojem jako „proces

zvyšujícízávislost trhů a národních ekonomik, který je vyvolaný vysokou dynamikou obchodu se zbožím, kapitálem, službami a transferem technologií a know how“. Je ovšem velmi těžké tento pojem definovat jednoznačně.

Hlavním rysem globalizace je především setření hranic, které měly velký vliv na pohyb zboží, lidí a financí. Ovšem tento celosvětový rys je součástí dnešní podoby světa, je to trend, který nelze zastavit. Globalizace má samozřejmě své světlé i stinné stránky, ovšem pro podnikatele to otevírá nové prostory.

Díky globalizaci ovšem „vzniknul“ nový, stále náročnější zákazník. Ten má stále specifičtější potřeby a jeho požadavky jsou pro mnohé to hlavní v jejich podnikání. Tato rostoucí náročnost zákazníka se projevuje především v sílících a stále naléhavějších požadavcích, jakými dle prof. Vlčka jsou:

- Komplexní užitek – představuje nabídku výrobků a služeb nejen s požadovanými základními užitnými vlastnostmi, ale také s dalšími užitky při objednávání a nákupu, při obsluze, renovaci, údržbě, ale také recyklaci. Dominuje tedy požadavek na komplexní produkt.
- Kastomizace– jde o specifické a osobité přizpůsobení se požadavkům zákazníka, které jsou často diktované lokálními podmínkami trhu. Jde o výrobky, vyráběné s ohledem na místní zvyklosti nebo individuální potřeby.
- Rychlost – ta spočívá v maximálním zkrácení dodacích lhůt, což je velmi důležitým kritériem pro výběr dodavatelů srovnatelných výrobků.
- Adaptabilita a pružnost – jde o schopnost výrobce přizpůsobit se různým přáním zákazníka a schopnost velmi rychle reagovat na stále se měnící požadavky a potřeby zákazníka.
- Agilnost – snaha o neustálou inovativnost výrobků a služeb výrobku, které zákazník požaduje. Nesmíme zapomenout na jistou snahu cíleně ovlivnit potřeby a požadavky zákazníka samotným výrobcem.
- Bezchybnost a spolehlivost – díky těmto dvěma vlastnostem se pokusit zákazníka nejen získat, ale také si ho udržet. Je zde mít na paměti, že špatná pověst se šíří daleko rychleji než pověst dobrá.

Tato současná a budoucí ekonomika bývá ekonomy nazývána různě – globální, síťová, ale především nová ekonomika. Hlavním hnacím motorem je právě zákazník, a snaha o uspokojení jeho potřeby.

Náměty k nastudování

Pokuste se jmenovat konkrétní příklady k těmto šesti požadavkům na výrobky v dnešním globálním světě. Co třeba automobilový průmysl, jak je ten ovlivněn těmito požadavky? Jak se jednotlivým výrobcům daří vypořádat se s jednotlivými těmito požadavky?

Co například potravinářský průmysl?

Hodnotový management

Hodnotový management (Value Management) je relativně mladý obor managementu, jednoznačně zaměřeného na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Je to metodologicky ucelený, manažerský nástroj inovací, který je orientován na zvýšení efektivnosti, prosperity a komerční úspěšnosti ve všech oblastech ekonomiky. Je speciálním typem managementu inovací.

Přesná definice dle normy ČSN EN 12 973 je následující. Hodnotový management je styl managementu zaměřený zejména na motivaci lidí, rozvíjení dovedností a podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost organizace; hodnotový management uplatněný na úrovni vedení organizace závisí na organizační kultuře založené na hodnotě, přičemž se bere v úvahu hodnota jak pro zainteresované strany, tak pro zákazníky; na provozní úrovni (u projektově orientovaných činností) z něho kromě toho vyplývá i použití vhodných metod a nástrojů.

V této definici lze najít tří základní role hodnotového managementu. První role je role stimulační, kdy veškerá snahy by se měla upínat k motivaci pracovníků, kteří by se měli snažit maximalizovat hodnotu pro zákazníka. Tím, že se hodnotový management snaží o trvalý růst hodnoty pro zákazníka, tím samozřejmě přináší finanční prostředky i ostatním zainteresovaným stranám (vlastníci, ostatní). Tuto druhou roli můžeme nazvat jako harmonizační. Třetí rolí je role znalostí. Ty jsou podstatné pro běžné fungování, ale i budoucí vývoj. Hodnotový management nám může dát specifickou metodiku, která nám může řešit vlastní problémy.

5.1.1 Principy hodnotového managementu

Abychom dosáhli co nejlepšího výsledku, je nutností pochopit a respektovat čtyři klíčové principy hodnotového managementu. Tyto principy jsou odlišné od jiných managementu tím, že se do nich začleňují souběžně atributy, které se obvykle nepoužívají. Jsou to tyto principy: styl managementu, pozitivní lidská dynamika, ohledy na vnější i vnitřní prostředí a efektivní používání metod a nástrojů.

Styl managementu

Styl managementu, který je pro hodnotový management charakteristický, kombinuje několik možných přístupů, aby zajistil uplatnění pojmů hodnota a funkce. Kromě zajištění těchto dvou skutečností – maximalizace hodnoty pro zákazníka a využívání pojmu funkce, jsou využívány i další přístupy a prvky.

- Uplatnění pojmu hodnota –Cílem celého managementu je maximalizace hodnoty pro zákazníka, které jde samozřejmě ruku v ruce s uspokojením zákazníků. Pojem hodnota je hlavním rysem v této oblasti managementu inovací.
- Uplatnění pojmu funkce – Funkce je zde chápana jako projev chování inovovaného objektu. Tento výsledek se dále definuje měřitelným způsobem nebo tak, aby jej bylo možné hodnotit a srovnávat. Pomocí této funkce se snažíme naplnit maximalizaci hodnoty pro zákazníka.
- Kreativita – jde o vyjádření obecného pojmu funkce s využitím různých kreativních technik a metod, taktéž i jejich využití pro hledání různých variant řešení. Tvořivost je také podporována lidskou aktivitou a dynamikou, a využíváním různých metod podporující tvůrčí myšlení.
- Soustředění se na zákazníka –centrem pozornosti je zjišťování a uspokojování skutečných potřeb zákazníka. Zákazníkem je zde myšlen jak vnitřní tak i vnější ve vztahu vzhledem k organizaci. Taktéž jsou zde zmíněny i potřeby zainteresovaných stran, kdy může jít např. o potřeby bezpečnosti práce, potřeby obcí a měst, potřeby ve vztahu k životnímu prostředí aj.
- Kvantitativní hodnocení –je nutné si stanovit a definovat prostředky a metody měření nebo hodnocení. Tyto výsledky je nutné poté porovnávat s cíli.

Lidská dymanika

Nejhodnotnějším zdrojem v každé organizaci jsou samozřejmě její zaměstnanci a pracovníci. Využívání těchto zdrojů je pro firmu klíčové, protože jsou to právě oni, kteří nesou tvůrčí aktivitu a

kreativitu. Důraz je přitom kladen na týmovou spolupráci, vztahy mezi lidmi a jejich vzájemnou komunikaci. Tato synergie je životně důležitá pro dosažení úspěchu.

Lidé by měli být vycvičení v dobré komunikaci, a měli by si být vědomi její důležitosti v hodnotovém managementu. Výborná komunikace by měla být i hlavním přínosem ve využívání principů hodnotového managementu. Komunikací se zde rozumí komunikace mezi spolupracovníky, mezi kolegy z různých útvarů organizace, ale i z různých oborů. Týmová spolupráce je dobrou komunikací podporována.

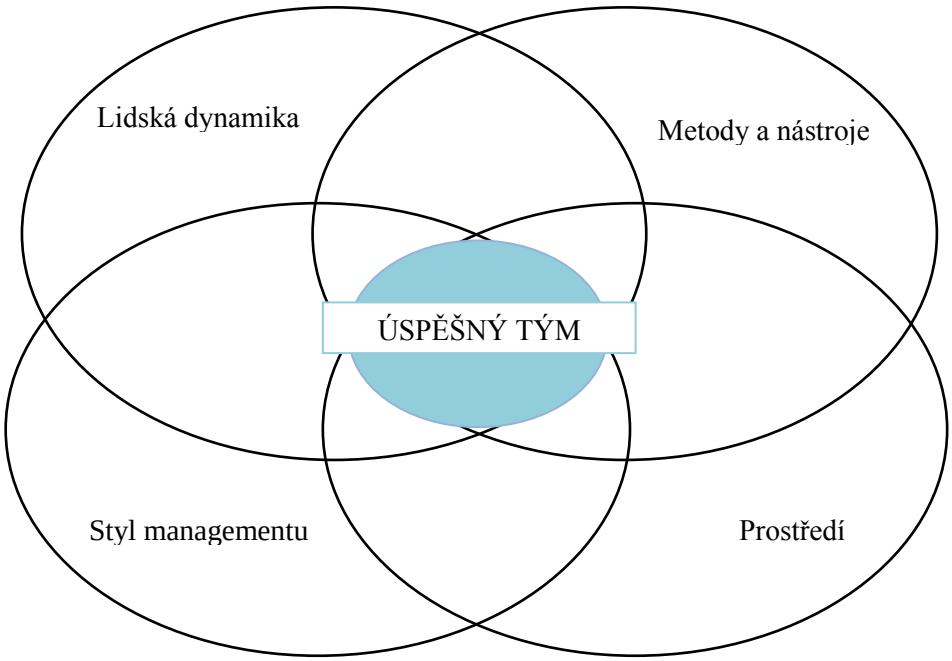
Aby dobrý tým pracoval efektivně, měl by v sobě zahrnout všechny manažerské, ale i technické obory, tak aby se tým mohl zaobírat daným problémem. Snahou je tým vyvážit tak, aby nebyl příliš velký, aby dokázal pracovat efektivně, a aby každý pracovník ukázal svůj příspěvek v rámci týmu.

Respektování prostředí

Pokud se věnujeme jakékoliv činnosti, nejenom v rámci hodnotového managementu, musíme brát v úvahu i faktor prostředí. Je tím myšleno jak vnitřní tak i vnější prostředí organizace. Hodnotový management bere v úvahu širší prostředí, které má řadu omezujících podmínek. Předem dané podmínky, které působí, jako jistá omezení mohou mít vnitřní a vnější povahu. Mezi ohledy, resp. jistá omezení, která přicházejí zvnitřku organizace, můžeme řadit vnitřní politiku a organizační pravidla uvnitř organizace, odborné znalosti (know-how), zkušenosti a odborné znalosti personálu, kultura organizace a vztahy mezi lidmi, existující organizační postupy a procesy pro obchodování a samozřejmě omezení finanční.

K vlivům vnějšího prostředí, které je nutno respektovat mohou patřit místní, národní a mezinárodní zákony a nařízení, národní a mezinárodní zvyklosti, soubory zásad, sociální a ekonomické chování, tržní podmínky, konkurence a dodavatelé, jistá fyzická omezení a omezení infrastrukturou, omezenost dostupnosti zdrojů a ekologická omezení.

Všechna tato omezení a podmínky se za jistých okolností mohou ovšem stát příležitostmi, např. otevření se pro nové trhy nebo při změně legislativy. Ovšem je nutné tyto příležitosti vidět.



Obr 6 : Úspěšný hodnotový management je zajištěn pomocí rámcové osnovy integrující styl managementu, ohledy na prostředí, lidskou dymaniku a metody a nástroje. [3]

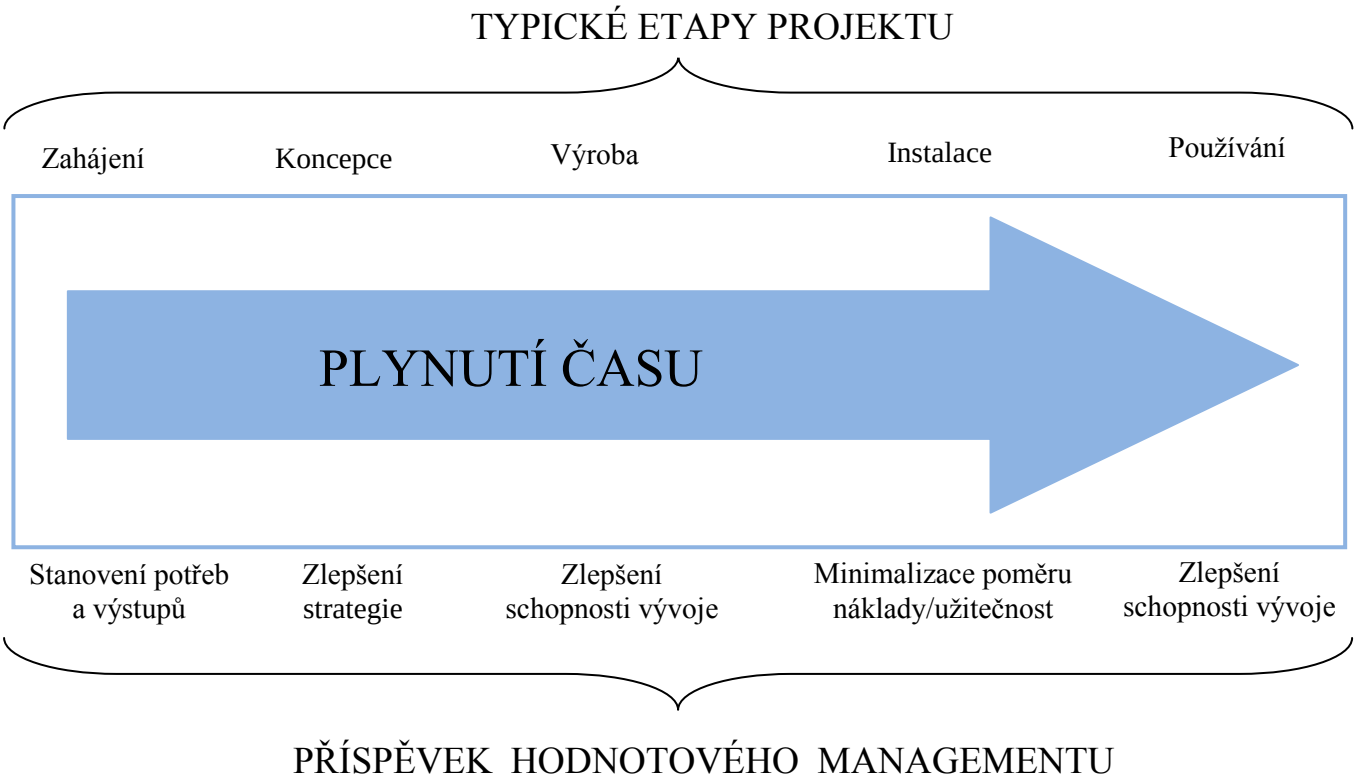
Metody a nástroje

Metody a nástroje jsou rozděleny do dvou tříd. Jsou to

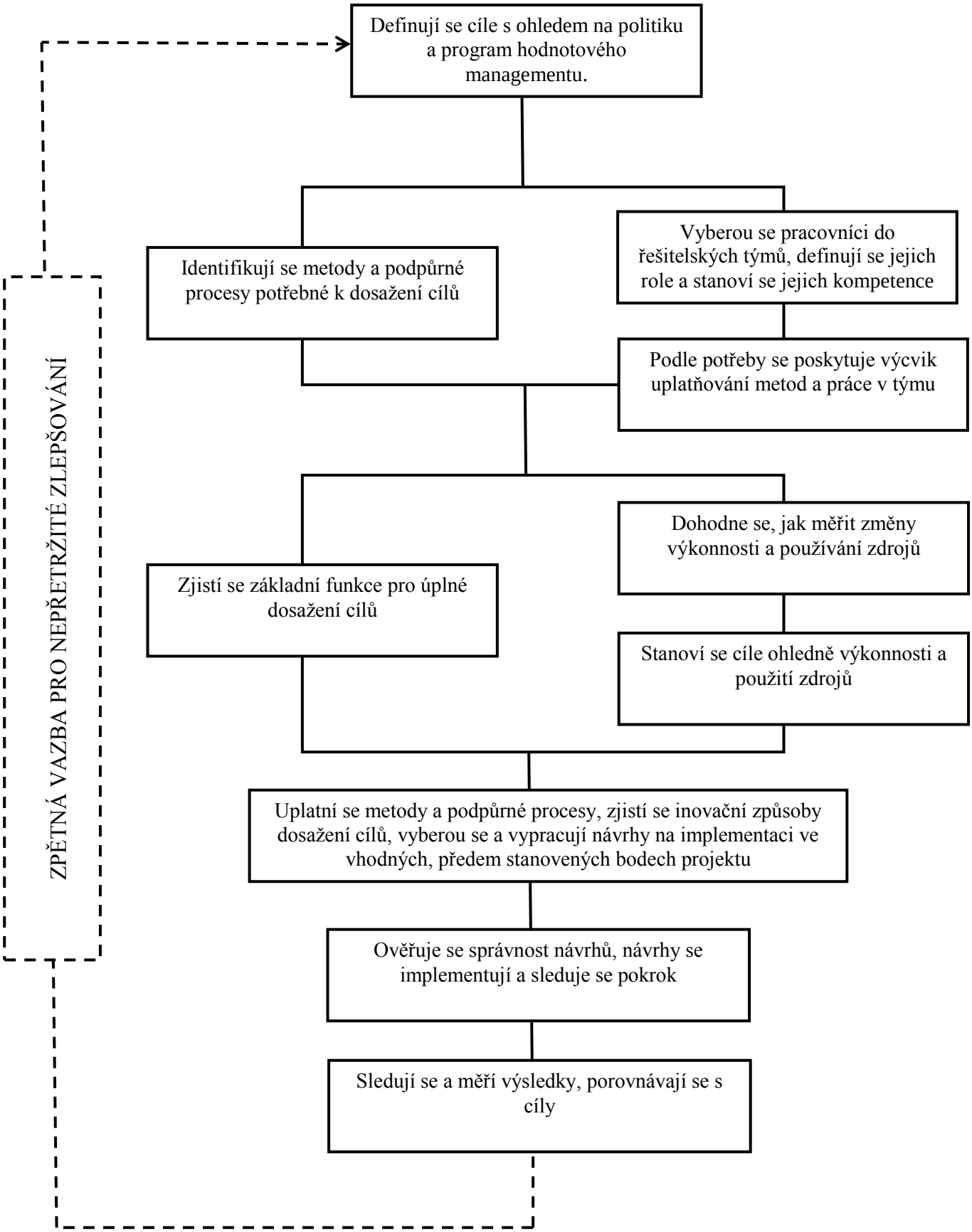
- Plán studie hodnotového managementu, který lze taktéž nazvat jako postup přípravy a zpracování projektů. Podrobněji je tento postup uveden na obr 7. Mezi jeho součásti patří hodnotová kultura, politika hodnotového managementu a program a uspořádání hodnotového managementu.
- Metody nebo techniky používané při zpracování resp. studii hodnotového managementu; do těchto metod a nástrojů patří desítky metodických postupů a technik, kdy některé budou uvedeny dále (metody pro zjišťování funkcí, pro stanovení hodnoty významu funkcí, metody pro stanovení nákladů na funkce, metody ke stanovení kritických funkcí, metody tvůrčího myšlení, metody posuzování návrhů, rizika, a výběru optimální varianty, nebo metody vhodné k navrhování nových výrobků a výrobního programu).

Náměty k nastudování

Porovnejte tyto čtyři principy hodnotového managementu se základními principy managementu kvality. Které z nich jsou si podobné? Které jsou naopak odlišné? Jsou některé principy managementu kvality podmnožinami jednoho ze čtyř principů hodnotového managementu?



Obr 7: Interakce hodnotového managementu s managementem projektu [2]



Obr8: Obecný postup při přípravě a zpracování projektů (plánu) studie hodnotového managementu [2]

Pojmy k zapamatování

Hodnotová kultura (Value Culture) - hodnotová kultura je přístup, uvědomování si a dostatečná znalost toho, co pro organizaci představuje pojem hodnota, a faktorů, které mohou tuto hodnotu ovlivnit; do této kultury se zahrnuje přiměřená znalost dostupných metod a nástrojů a uvědomění si podmínek managementu a prostředí, které umožňují, aby se hodnotovému managementu dařilo.

Program hodnotového managementu (Value Management Programme) – program hodnotového managementu je plánovaná a strukturovaná matice činností, které umožňují trvale udržitelným způsobem provádět vývoj, implementaci a udržování politiky hodnotového managementu.

Studie hodnotového managementu; projekt hodnotového managementu (value Management Study) – studie hodnotového managementu je uplatnění managementu u specifického objektu identifikovaného v programu hodnotového managementu a může být do ní zahrnuto použití jedné metody nebo více metod.

Hodnotový manažer (value Manager) – hodnotový manažer je osoba, která je odpovědná za navrhování, vývoj, implementaci programu hodnotového managementu.

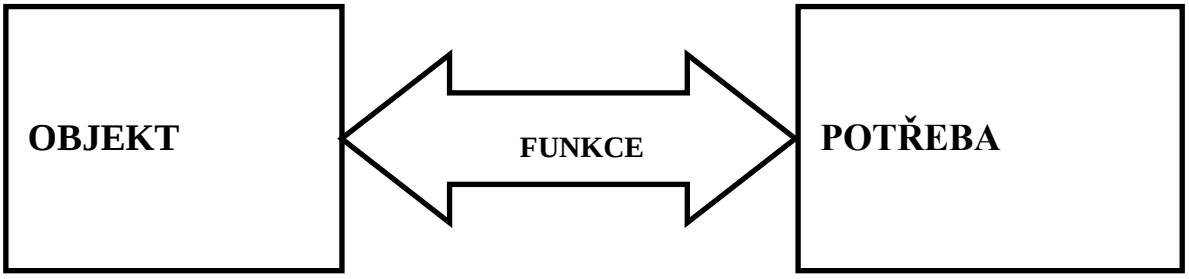
Hodnota – vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji používanými při dosažení tohoto uspokojení. Hodnota není absolutní, ale relativní, a různé strany v různých situacích na ni mohou pohlížet různě.

Potřeba– Potřeba je to, co je pro uživatele nezbytné nebo žádoucí. Potřeby mohou být vzhledem k typu managementu rozdílné. Potřeby se mohou dělit a mít různé typy, např. užitkové potřeby nebo ceněné potřeby.

Teorie funkce

Pojem funkce se vyskytuje v mnohých oblastech technických profesí. Všichni jistě pojem funkce známe z matematického hlediska. Ovšem v oblasti hodnotového managementu, je tento pojem naplněn zcela jiných významem.

Funkce je v hodnotovém managementu druhý nejdůležitější pojem. Je hlavní náplní kategorie hodnoty. V obecné rovině je funkce definována jako oboustranný vztah mezi potřebou (co má být vykonáno) a vlastnostmi objektu (např. výrobku či objektu, toho co skutečně plni tuto funkci) jako účelového systému. Objektem se v tomto smyslu rozumí cokoliv, co je předmětem zájmu hodnotového managementu, může to být výrobek, jeho část, jakákoliv součástka, služba, operace nebo software atd. Definice funkce dokresluje lépe obrázekobr 9, kde oboustranný vztah je jasně vyjádřen pomocí oboustranné šipky.



Obr 9 : definice funkce

Hlavní úlohu zde hraje potřeba. Ta je definována především z pohledu zákazníka, a tudíž hodnotový management jako inovační nástroj, plně respektuje potřeby a přání zákazníka. Rozsah plnění funkce jde taktéž nazvat jako stupeň plnění funkce.

Kategorie funkce je odvozená především od kategorie potřeby, zatímco kvalita nebo jakost je kategorie odvozená od užitku výrobku nebo služby.

Řešený příklad

Zamysleme se nad funkcí „hubí hlodavce“.

Je to potřeba, kterou my jako zákazníci pociťujeme a chceme ji uspokojit v určité kvalitě a kvantitě. K naplnění této potřeby, kterou jsme si definovali jako „hubí hlodavce“, můžeme použít nespočet možností a metod. Ať už to jsou mechanické pastičky, nebo chemické prostředky, všechny tyto prostředky uspokojí jednu a tutéž potřebu, která je vyjádřená pomocí funkce „hubí hlodavce“.

Z uvedené definice, kdy funkce je kategorií potřeby plyne možnost použít mnoho variant řešení na jednu mnou definovanou funkci „hubí hlodavce“.

Takto chápaný pojem funkce mi nabídne daleko více možných řešení (pomocí různých kreativních technik), než pouhé použití kategorie užitečnosti, nebo kvality.

Výhodou používání jistého „prostředníka“ a to funkce a funkčnosti, spočívá v tom, že můžeme porovnat odlišné nositele užitku zboží nebo služby (mechanické pasti, chemické prostředky k likvidaci hlodavců), které jsou určeny k uspokojení stejné potřeby (v tomto případě hubení hlodavce/ů).

Zde je možné vidět i inovační potenciál tohoto hodnotového přístupu, kdy skrze funkce, můžeme hledat další možnosti vhodné k uspokojování dané potřeby.

Funkce plní v hodnotovém managementu tyto role:

1. Role heuristická

   Formulace funkce je informací o smyslu, účelu nebo chování daného objektu. Funkce popisuje, co výrobek dělá, nebo má dělat, aby uspokojil potřeby a přání zákazníka v celém uživatelském cyklu výrobku. Ve smyslu této role se snažíme najít a definovat funkci tak, aby nám odpověděla na otázky – co má být vykonáno? Jaká je potřeba zákazníka? K čemu to má být použito?

   Tato funkce odpovídá na otázku „proč?“ či „k čemu“.

2. Role kriteriální

   Hodnotou významu funkce (váha, důležitost, pořadí), stupně jejího plnění (míra užitku) a nákladů na zajištění této funkce jsou důležitým nástrojem kvantifikace hodnoty pro zákazníka.

5.1.2 Zásady definování funkcí

Z definice funkce tedy plyne:

- Funkce vyjadřuje potřeby a požadavky vnitřních i vnějších zákazníků. Zde samozřejmě patří i potřeby a požadavky státu např. v oblasti bezpečnosti nebo ekologičnosti.
- Funkce vyjadřuje očekávané a podstatné momenty užití. Funkcí se rozumí popis smyslu existence těchto výrobků nebo služeb. Ovšem existuje mnoho typů funkcí, které postihuje např. i nežádoucí vlastnosti objektu, nebo škodlivé.

- Funkci se nezabýváme samostatně, ale zkoumáme ji ve vztahu k celému objektu, nebo jeho části.

Funkce se obvykle vyjadřuje slovním spojením slovesa (většinou činný rod) a podstatného jména (lépe měřitelné). Definice funkce by navíc měla splňovat tři požadavky: strohost definice, její obecnost a úplnost.

Abstraktní

Obr 10: Funkce je definována podstatným jménem a slovesem

STROHOST DEFINICE

Funkce by měla být definována co nejpřesněji a přitom co nejstručněji. Funkce je definována nejlépe dvěma slovy a to podstatným jménem a slovesem. Tento požadavek není samoúčelný. Snahou je pochopení skutečné podstaty funkčnosti daného objektu a dokonalost jeho vyjádření. Funkce se definují pomocí kreativních týmových technik (brainstorming), a mělo by být dosaženo shody, při hledání té nejlepší definice funkce.

Doporučením je, aby sloveso bylo ve 3. osobě přítomného času, nejlépe v činném rodě (dodává, převáží, umožňuje, nese, přenáší, redukuje, přemisťuje...). Podstatné jméno, by mělo být vyjádřeno pomocí měřitelného objektu, ovšem pokud to je možné. Formulace je běžná ve 4. Pádu jednotného nebo množného čísla (pohyb, zatížení, surovinu, hmotnost, teplo…).

Řešený příklad

Příklady definice funkce objektu

OBJEKT	*SLOVESO*	*PODSTATNÉ JMÉNO*
auto	*přepravuje*	*osoby*
židle	*umožňuje*	*sezení*
chladič	*odvádí*	*teplo*
váha	*stanovuje*	*hmotnost*

OBECNOST DEFINICE

Funkce by měla být definovaná na co nejvyšší možné úrovni obecnosti, kterou lze v daném projektu připustit. Čím obecněji funkci budeme definovat, tím lépe se nám budou hledat nová řešení. Obecnost definice je cestou, jak může vzniknout nový, funkčně odlišný produkt, který ovšem uspokojuje zcela nové potřeby zákazníka. Pokud je tendence tvořit definici funkce příliš konkrétně, přicházíme o mnoho možných variant řešení.

Ovšem i obecnost má své meze a hranice. Jde o přípustnou míru, kterou je nutno dodržet. Omezení obecnosti je dáno především stanovenými cíly zadání. Pokud chceme například dané výrobní zařízení jen zdokonalit, nebudeme se snažit funkce popsat natolik obecně, aby v konečném důsledku došlo ke změně technologického principu. Zde by už byla velká míra obecnosti spíše na škodu. Taková míra

zobecnění by odporovala vybranému objektu tím, že bychom řešili místo objektu technologii, což je v rozporu. Šlo by o inovaci postavenou v hierarchii úplně jinde. Odporovalo by to i zadání, a cíli řešení, kdy bychom chtěli zachovat princip a koncepci provedení výrobku.

Řešený příklad

Jako objekt hodnotové analýzy by bylo zařízení na sušení mletého masa, a úkolem by bylo zvýšit jeho produkční schopnosti. V současné chvíli je k tomuto účelu používána skříňová listová sušárna vytápěná parou.

V přípustné míře obecnosti, by funkce této sušárny zněla jako „dehydruje sušením". Pokud bychom chtěli funkci definovat s maximální úrovní obecnosti, pak by vhodnější definicí bylo „odstraňuje vodu" nebo „konzervuje potraviny".

Respektovat zásadu obecnosti tedy znamená, že pokud budeme hledat správnou definici funkce, pak jen vždy do úrovně obecnosti, která odpovídá dané úrovni třídy, anebo zadání.

ÚPLNOST DEFINICE

Popis pomocí funkce by měl představovat úplný funkční popis analyzovaného objektu, nebo potřeby. Ale i tato úplnost má své omezení. Zajímá nás úplnost ve smyslu komplexnosti, nikoliv komplexnosti funkčního popisu objektu. Obecně by mělo platit pravidlo, že výčet funkcí je tak podrobný, jak je to pro nás vhodné a nutné, nikoliv tak, jak je to možné. Rozhodujícím omezením v rámci výčtu funkcí, by pro nás vždy měl být zákazník. On je ten, který by měl být omezujícím faktorem pro vlastnost úplnosti a správnosti definice funkce.

Taktéž při výběru té nejlepší varianty, ze všech možných, bychom měli respektovat stanoviska, názory a požadavky zákazníka. Zákazník je ten, který v konečném důsledku určuje, zdali je vytvořená nová, vyšší hodnota.

5.1.3 Druhy funkcí

Smyslem třídění funkcí je rozlišit druhy funkcí, které by popsaly objekt nebo službu ve všech souvislostech. Funkce by tedy měly být koncipovány tak, aby popsaly okolnosti a skutečnosti, které se týkají výrobku nebo služby ve všech etapách jeho životního cyklu.

Existuje mnoho členění a druhů funkcí. Pokud chceme funkce rozčlenit, je vhodné použít členění z hlediska zákaznického, hierarchického a věcného.

ZÁKAZNICKÉ HLEDISKO ČLENĚNÍ FUNKCÍ

Ze zákaznického hlediska se funkce dělí na dvě skupiny, a to na primární a sekundární. Jde o dělení z hlediska zákazníka.

<u>Primární funkce</u>

Jsou to funkce, které zajímají vnějšího zákazníka. Jsou to funkce, které jsou pro vznik, užívání, konečnou spotřebu nebo likvidaci, primárně důležité. Tato skupina se dělí ještě a dvě možné podskupiny:

- Vnitřní, neboli strukturní funkce, které vyjadřují funkční vztahy mezi prvky struktury jako účelového systému. Jde o funkce, které jsou vymezeny kvalitativně. Tyto se ještě můžou dělit na:

  - Objektivní funkce –vyjadřují objektivně nutné funkce podobné přírodně technickému objektu. Mohou fungovat na principu řešení objektu technického, fyzikálního, chemického, biologického, aj.
  - Koncepční funkce – vyjadřují předpoklady ke splnění funkce hlavní nějakým konkrétním způsobem.
- Vnější neboli uživatelské hledisko –vyjadřuje rozhodující část chování, vedlejších účinků a projevu vývoje produktu, která směřuje do oblasti konečného nebo výrobního využití výrobku. Jdeo odraz nároků vnějších zákazníků. Tyto jde dále dělit na:
  - Spotřební funkce – vyjadřují užitkovou část vůči konečné spotřebě výrobku. Vyjadřují nejčastěji typickou využitelnost.
  - Emotivní funkce –vyjadřuje, jak daná objekt nebo jeho část působí na náš vkus, estetické cítění, etičnost a prestiž. Patří sem především vlastnosti, které spadají do oblasti průmyslového designu. Může jít např. o řešení tvaru, ergonomičnosti, geometrickou přesnost, povrchovou úpravu, grafické řešení, nebo příjemnost materiálu co do omaku. Patří sem, ale i módnost, nebo luxusnost produktu.
  - Obslužné funkce –jde o funkce nejen v obecném užitku, ale i specifické funkční požadavky na efektivní a bezpečné užívání produktu. Jde o celý soubor nároku, mezi které patří udržovatelnost objektu, jeho spolehlivost, lehká ovladatelnost, životnost, bezpečnost provozu a zdravotní nezávadnost.
  - Obchodně servisní funkce –jde o vyjádření vztahu produktu vůči složité soustavě potřeb, které v sobě zahrnují celá prodej a celou servisní činnost na našich, ale i zahraničních trzích. Jde o funkce, které plynou ze specifické povahy daného výrobku. Jde o takové činnosti jako je dostupnost náhradních dílů, pohotovost dodávek, včasnost dodacích lhůt, úroveň příslušenství a doplňků, komplexnost sortimentu výrobku, kvalita servisních a jiných obchodně technických služeb, hodnota pro zákazníka v případě okamžitého prodeje za hotové nebo zajistitelnost obchodních a zkušebních vzorků.
  - Sociálně ekologické funkce –vyjadřují funkční vztah objektu k užitkové soustavě, kterou tvoří životní prostředí, ekonomické a politické stránky společnosti. Jde např. o míru sociální potřebnosti výrobku, vztah k životnímu prostředí nebo vztah k bezpečnosti státu.

Řešený příklad

Primární, vnitřní, objektivní funkce – „přeměňuje hmotu“, „mění energii“ „vytváří pohyb“

Primární, vnitřní, koncepční funkce – „vytváří kompresi“, „pohybuje ojnicí“, „vytváří expanzi“ u spalovacího motoru

Primární, vnější, spotřební funkce –„spojuje prvky“ u spojovacího zařízení, u okna to může být „zajišťuje tepelnou izolaci“ nebo „zajišťuje zvukovou izolaci“

Primární, vnější, emotivní funkce –„láká spotřebitele“, „poskytuje komfort“, „respektuje estetičnost“.

Primární, vnější, obslužná funkce – u okna to může být „umožňuje opravy“,„usnadňuje čištění“, nebo „odolává korozi“.

Primární, vnější, obchodně servisní funkce – „zajišťuje sortiment“, „poskytuje vzorky“, „reaguje na dodání“, „rozšiřuje vybavení“.

Primární, vnější, sociálně ekologické funkce – „nezamořuje ovzduší“, „zvyšuje bezpečnost státu“, „neznečišťuje vody“.

Sekundární funkce

Jsou to funkce, které zajímají především výrobce, resp. vnitřního zákazníka. Pro vnějšího zákazníka jsou téměř zbytečné, nebo ho zajímají jen okrajově.

- Projektové funkce – jde o vyjádření funkčních vztahů ve vztahu k produktu ve fázi výzkumu, vývoje a technické přípravy. V úvahu se bere i hledisko efektivnosti nového výrobku, nebo míry inovativnosti. Jde o důležité funkce ve fázi plánování a přípravy výrobku nebo objektu.
- Výrobní funkce –vyjadřují vztahy ve vazbě na projektovou konstrukci nebo komponentní skladbu produktu. Jde o podstatné informace pro technologickou přípravu výroby nebo při vývoji nového výrobku. Jde o funkční vztahy, které jsou ovlivňovány např. materiálem, technologií, energií, nebo pracovní silou.

Řešený příklad

Sekundární, projektové funkce – „nevyžaduje výzkum“, „zkracuje vývoj“.

Sekundární, výrobní funkce – „dovoluje lisování“, „snižuje pracnost“, „respektuje kapacitu“, „omezuje energetickou náročnost“.

HIERARCHICKÉ HLEDISKO ČLENĚNÍ FUNKCÍ

Toto členění funkcí plyne z existence různé významnosti, která je přidělována jednotlivým vlastnostem resp. funkcím. Jde o členění vnějších funkcí a funkcí sekundárních.

- Hlavní funkce –jde o funkci, která vymezuje podstatu a účel existence objektu řešení. Bývá většinou jen jediná, a je možné ji definovat i jako funkcí primární.
- Vedlejší funkce –je to typ funkcí, které detailně popisují objekt řešení ve vztahu k jeho hlavní funkci. Tento druh funkcí doplňuje hlavní funkci. Množství resp. jejich počet je dán složitostí objektu, jeho rozsahem nebo úrovni dekompozice v rámci hodnotové analýzy.

  Vedlejší funkce mohou tvořit různé podskupiny, které jsou sdruženy dle jiného logického členění.

Jiný pohled na hierarchické členění, vychází z vazeb, které vyjadřují vztahy integrace části do celku. Lze tedy funkce členit na základní a pomocné.

- Základní funkce – typ těchto funkcí zabezpečuje fungování nebo práce schopnost objektu. Těchto funkcí je obvykle více než jedna.
- Pomocné funkce – přispívají k uskutečnění funkcí základních. Jde o typ funkcí, které slučují, spojují, izolují, balí, zpevňují… atd.

VĚCNÉ HLEDISKOČLENĚNÍ FUNKCÍ

Věcné hledisko je dalším z možných typu dělení funkcí. Pokud vycházíme ze základní definice funkce, a to, že funkce je oboustranný vztah mezi potřebami a vlastnostmi objektu, pak z této definice vyplývá i věcné členění na dosavadní a potřebné funkce případně funkce zbytečné.

- Dosavadní funkce –jsou to na objektu zjištěné funkce, které objekt řešení skutečně plní.
- Potřebné funkce – jsou to funkce, které zákazník požaduje, tak aby objekt řešení skutečně plnil požadavky k uspokojování potřeb.

- Zbytečné funkce – jsou to dosavadní funkce objektu, které ale nejsou nikým požadovány, a z hlediska uspokojování potřeb jsou neúčelné a nepotřebné. Jsou to například funkce, které mohou jít proti souboru potřebných funkcí. Mohou se dále dělit na:
    - Zastaralé funkce – funkce, které byly v minulosti potřebné, ale vlivem technického pokroku, nebo vývojem potřeb zákazníků jsou již zbytečné překonané.
    - Škodlivé funkce – jsou to funkce, které se projevují nežádoucím chováním, nebo mají podobu nechtěných vedlejších účinků. Svým působením snižují konečnou hodnotu celého objektu. Jsou to funkce negativní.
    - Neutrální funkce – jsou to funkce, které sice nepřispívají ničím k funkčnosti celého objektu, ale také nijak objekt nezhoršují nebo neškodí mu. Většinou vznikají nedokonalou znalostí technologie, nebo nepochopením problému. Jsou to ale funkce, které neškodí, ale bohužel mohou zvyšovat náklady na objekt nebo výrobek.
- Chybějící funkce –jsou to ty potřebné funkce, které zatím výsledný objekt neplní. Jsou to funkce, které jsou potřebné, ale nejsou v souboru dosavadních funkcí.

Řešený příklad

Zbytečné, škodlivé funkce – „způsobuje hluk“, „vytváří vibraci“

Zbytečná, neutrální funkce – u osobního auta je funkce u topného systému „zajišťuje teplo“. Ačkoliv nám tato funkce nevadí a neškodí, je tam víceméně zbytečná.

5.1.4 Náklady funkcí

Abychom uspěli v tržním prostředí, je nutností stanovit vidět i oblast peněz. Ta se v rámci hodnotové analýzy provádí s pomocí stanovení nákladů na jednotlivé funkce. Existují účetní evidence, kde je možné dohledat náklady na materiál, náklady na mzdové prostředky a na výrobu, tak abychom dokázali odpovědět na otázku „kolik nás tato funkce stojí?“. Pokud se nám podaří spárovat funkce a k tomu příslušné náklady, můžeme se zeptat „jsou náklady v této výši na tuto funkci nezbytně nutné?“ nebo „nelze na nákladech na tuto funkci ušetřit?“ případně „je samotná funkce nezbytná?“.

V oblasti hodnotové analýzy je náklad na funkci tvořen přímými materiálovými a mzdovými náklady, které byly vynaloženy na ty prvky objektu, které se přímo podílejí na zajištění hlavní funkce objektu. Další z možných metod, jak stanovit náklady na funkce je metoda expertního stanovení nákladů (řízená odborná diskuze odborníků), nebo rozborově propočtová metoda, která stojí na předpokladu dostupných spolehlivých kalkulací.

5.1.5 Stupeň plnění funkcí

Stupeň plnění funkcí je kvantifikovaným vyjádřením úrovně uspokojování potřeb provedené skrz hodnocení funkce. Výsledkem tedy je kvantifikovaná velikost užitku, která odpovídá velikosti funkčnosti, stupni splnění funkcí, stupni splnění potřeb zákazníka nebo míra spokojenosti zákazníka. V hodnotovém managementu se vžilo označení °F.

Všechny metody, pomocí nichž lze stanovit stupeň splnění funkcí, jsou matematickými nástroji vícekriteriálního hodnocení. Nejjednodušší metodou je prostá bodovací metoda, mezi další patří klasifikační bodovací metoda, nebo metoda propočtu funkčnosti produkce.

Náměty k nastudování

Zopakujte si, resp. nastudujte některou z metod vícekriteriálního hodnocení, které lze použít v případě stanovení stupně splnění funkcí. Existuje několik těchto metod, např. prostá bodovací hodnota, klasifikační bodovací metoda, metoda optimální hodnoty,.

Teorie hodnoty

Hodnota pro zákazníka je definována jako tržní kategorie založená na poměřování individuálního užitku s celkovými náklady, které je nutné vynaložit na dosažení této hodnoty a její využívání. Užitek řečený terminologií hodnotového managementu je totéž co funkčnost. Pokud tedy tvrdíme, že působení vlastnosti objektu se projevuje jako jeho funkce, potom užitný efekt nebo užitek je funkcí této charakteristiky.

Jak již bylo řečeno v kapitole 5.1 je snahou maximalizovat hodnotu pro zákazníka, ovšem zákazník má zájem o optimalizaci užitku nabízeného výrobku nebo poskytované služby, nikoliv o její úplnou maximalizaci. Nemalým důvodem i cena této hodnoty.

Potom velikost užitku nebo funkčnosti je kvantifikovaná účelnost a míra kvality, které spolu vyjadřují úroveň naplnění potřeby zákazníka. Synonyma mohou být stupeň splnění funkce nebo potřeby.

Snahou hodnotového přístupu není vyrábět co nejlevněji (toto je cílen nákladového přístupu), ale co nejefektivněji zajistit požadovanou úroveň funkcí, které má nový výrobek plnit, resp. co nejefektivněji uspokojit potřebu zákazníka.

5.1.6 Stanovení hodnoty významu funkcí

Nedílnou součástí je určení váhy, neboli významu, jaký je jednotlivým funkcím přidělen zákazníky. Hodnota významu funkce je kvantifikované vyjádření účelnosti, které spolu s kvalitou vytváří podstatu užitku, resp. funkčnosti daného objektu.

Jsou zde využity mnohé metody, které stojí na matematických propočtech hodnot významů funkcí a jejich parametrů. Tyto metody jsou opět víceméně známé, některé patří do oblasti vícekriteriálního rozhodování. Jsou to metody expertního odhadu hodnocení významu funkcí, metoda poměrových čísel, metoda párového srovnání, Saatyho metoda, nebo metoda postupného rozvrhu váhy. Využít ovšem lze i oblast fuzzy množin nebo diskriminační analýzy.

Náměty k nastudování

Zopakujte si, resp. nastudujte některou z metod vícekriteriálního hodnocení, které lze použít v případě stanovení hodnoty významu funkcí. Zaměřte se především na metodu párového srovnávání.

H O D N O T A

Z POHLEDU **T R H**	Z POHLEDU **P O D N I K**
USPOKOJOVÁNÍ POŽADAVKŮ ZÁKAZNÍKŮ	SPECIFIKACE KVALITY A VÝKONU
PRODEJNÍ CENA	VLASTNÍ NÁKLADY

QFD

TRH	VÝROBCE
↓	↓
VÝKON	VÝKON

$$\frac{Q}{C}$$

$$E = \frac{°F}{N}$$

$$Hodnota = \frac{Požadovaná\ kvalita}{Cena}$$

$$Míra\ efektivnosti = \frac{Stupeň\ splnění\ funkce}{Náklady\ na\ funkce}$$

Obr 11: Vnímáni hodnoty z pohledu trhu a výrobce.

5.1.7 Kvantifikace hodnoty

Hodnota pro zákazníka je klíčovým pojmem v oblasti hodnotového managementu. V kapitole 5.1 již je nastíněno, jak lze tuto hodnotu definovat. Jde o poměr velikosti užitku k celkovým nákladům. Pokud ovšem půjdeme v souladu s oblasti teorie funkce a funkčního přístupu, tato definice, která jen zpřesňuje tu původní, nám vyplyne.

Hodnotu $H_j$definujeme jako kvantifikovaný, neoddělitelný vztah stupně splnění funkcí, resp. velikosti funkčnosti $°F_j$, k celkovým nákladům N_j.

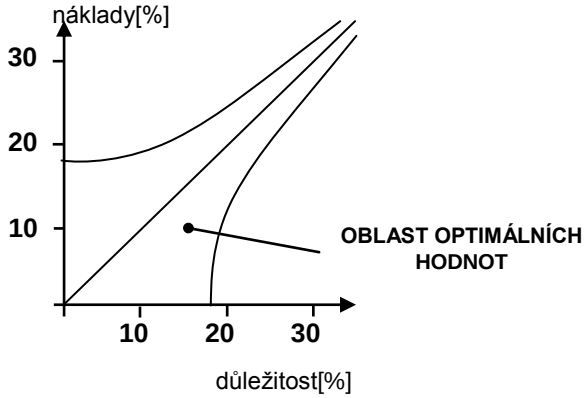
$$H_j = \frac{°F_j}{N_j}$$

j = 0,1,2…m varianta objektu;

$°F_j$ = stupeň splnění funkcí objektu;

N_j = celkové náklady na objekt;

Snahou hodnotové analýzy je optimalizace stupně splnění funkcí objektu, při současné optimalizaci nákladů. Pokud budeme rozumět pod stupněm splnění hodnoty i důležitost jednotlivých funkcí, je logické dodržet pravidlo optimalizace. Čím je funkce důležitější, tím může spotřebovat větší procento nákladů v rámci celého objektu. Tento princip je znázorněn na obr 12.



Obr 12: Vztah nákladů a důležitosti funkce.

5.1.8 Kritické funkce

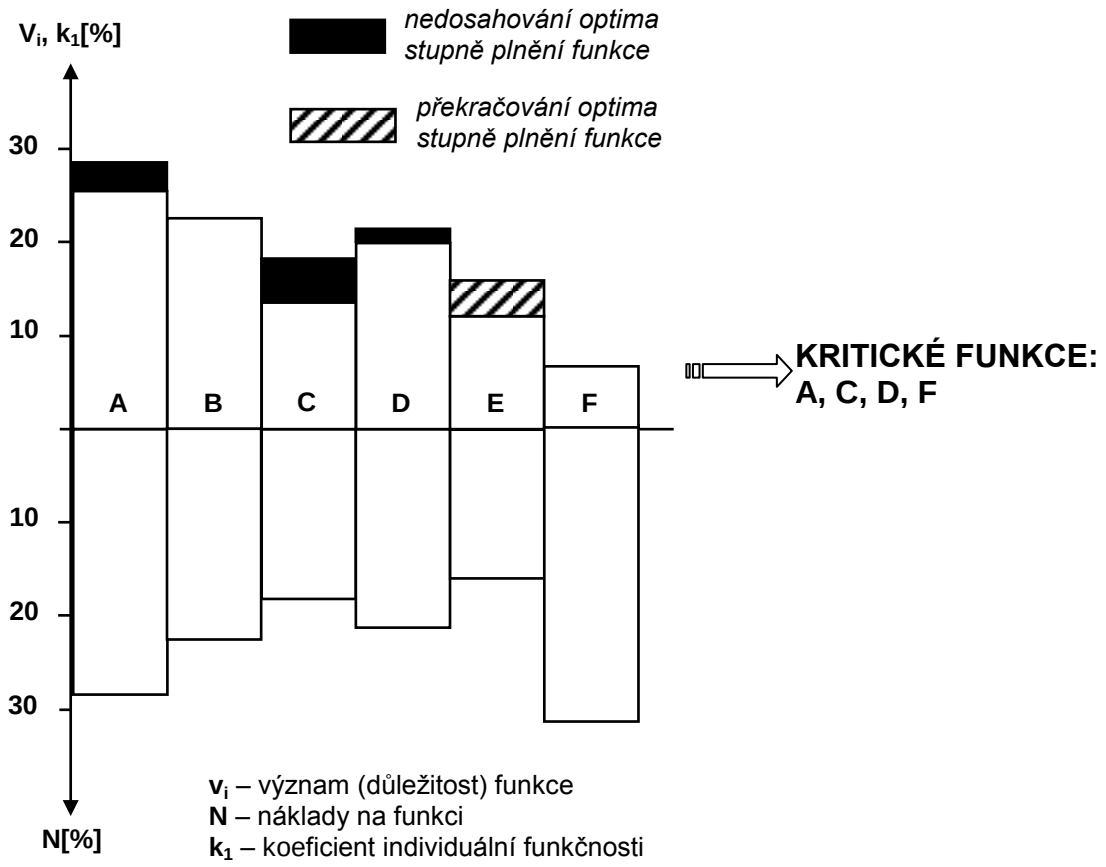
Kritické funkce jsou ty, které mohou bát potencionálními zdroji zvyšování hodnoty pro zákazníka. Ve většině aplikací hrají klíčovou roli pro hledání cest naplnění hlavního cíle hodnotového managementu, kterým je snaha o maximalizaci, resp. optimalizaci hodnoty pro zákazníka.

Výsledky vyhodnocení jednotlivých funkcí objektu řešení je ideální srovnávat pomocí sloupcového grafu, kde je poměřován význam funkce a náklady na danou funkci. Jde o jakési porovnání míry efektivity jednotlivých funkcí.

Kritické funkce lze potom najít z několika pohledů. Pokud budeme hledat kritické funkce z hlediska nákladového, je snahou a cílem najít příliš nákladné funkce. Pokud jsou obě hodnoty srovnány v normovaných veličinách, potom to jsou ty funkce, u nichž ekonomická náročnost převyšuje význam,

jaký pro existenci a funkčnost objektu mají. Hledisko funkční neboli užitkové, hledá ty funkce, které nedosáhly optimální úrovně, nebo tuto úroveň zbytečně překračují.

Příklad je uveden na obr 13.



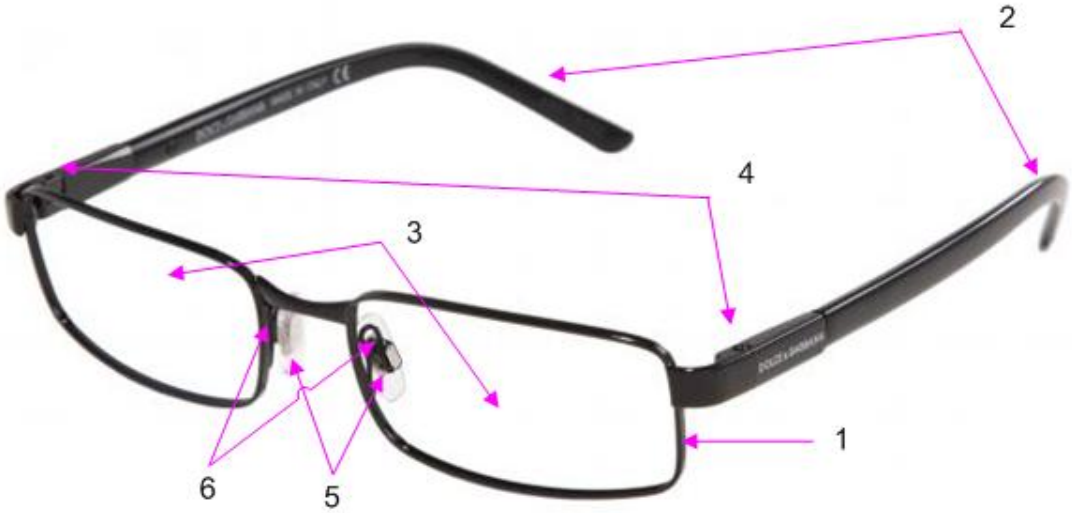
Obr 13 – sloupcový graf vyhodnocení funkcí

Řešený příklad

Analýza předmětu – dioptrické brýle a stanovení funkčního významu jednotlivých prvků. Následné stanovení kritických funkcí, a návrh na nové řešení u kritických funkcí, nebo opatření, které je nutné dodržovat.

Prvky brýlí (systému):

1. *rámeček*
2. *ručky*
3. *skla*
4. *šroubky*
5. *pacičky*
6. *kování*



Funkce se hledaly pomocí brainstormingu.

	Nositel funkcí	Funkce	Druh funkce
1	Brýle	Umožnit vidění	H
		Vylepšit vzhled	P
2	Rámeček	Držet skla	Z
		Držet kování	Z
		Vést šroubek	Z
3	Skla	Upravovat vidění	H
4	Šroubek	Spojit součásti (ručku s rámečkem)	Z
		Sklopit ručku	Z
5	Ručka	Umožnit nošení	Z
		Zranit oko	NE
		Vést šroubek	Z
6	Kování	Uchycovat pacičku	Z
7	Pacička	Stabilizovat polohu	Z
		Otlačovat nos	NE

H - hlavní funkce, Z - základní funkce, P - pomocná funkce, NE - nežádoucí funkce

Porovnávací matice, která složí k určení pořadí významu jednotlivých funkcí. Byla zvolena metoda párového srovnání.

Každá z těchto funkcí má svou zkratku v podobě písmene. Funkce jsou porovnávány v páru, kdy ta, která je pro uživatele důležitější, je uvedena v daném poli, kde se setká příslušný sloupec a řádek.

Poté jsou sečteny jednotlivé četnosti výskytu (předposlední sloupec) a je učeno pořadí důležitosti (poslední sloupec).

		D	**K**	**Š**	**N**	**S**	**R**	**V**	**C**	**P**	∑	**Pořadí**
Držet skla	**D**	*x*	*D*	*D*	*D*	*D*	*D*	*V*	*D*	*D*	*7*	*2.*
Držet kování	**K**		*x*	*Š*	*N*	*S*	*K*	*V*	*K*	*P*	*2*	*6.*
Vést šroubek	**Š**			*x*	*N*	*S*	*Š*	*V*	*Š*	*Š*	*4*	*5.*
Umožňovat nošení	**N**				*x*	*N*	*N*	*V*	*N*	*N*	*6*	*3.*
Spojit součásti	**S**					*x*	*S*	*V*	*S*	*S*	*5*	*4.*
Sklopit ručku	**R**						*x*	*V*	*R*	*R*	*2*	*6.*
Upravovat vidění	**V**							*x*	*V*	*V*	*8*	*1.*
Uchycovat pacičku	**C**								*x*	*C*	*1*	*8.*
Stabilizovat polohu	**P**									*x*	*1*	*8.*

Kvantifikace významu funkce

	V	**D**	**N**	**S**	**Š**	**K**	**R**	**C**	**P**	∑	**W_j**
V	V_1	V_1	V_1	V_2	V_2	V_3	V_3	V_3	V_3	*19*	*22,6*
D		D_1	D_1	D_1	D_2	D_2	D_3	D_3	D_3	*16*	*19,0*
N			N_1	N_1	N_1	N_2	N_3	N_3	N_3	*14*	*16,7*
S				S_1	S_1	S_1	S_2	S_3	S_3	*11*	*13,1*
Š					$Š_1$	$Š_1$	$Š_2$	$Š_3$	$Š_3$	*10*	*11,9*
K						K_1	K_2	K_2	K_3	*8*	*9,5*
R							R_1	R_1	R_1	*3*	*3,6*
C								C_1	C_1	*2*	*2,4*
P									P_1	*1*	*1,2*
										84	*100*

1 - symetrický vztah, 2 - asymetrický vztah, 3 - preferenční vztah
W_j – procentuální podíl ze sumy relativních vah významu funkcí

Stanovení funkční významnosti prvků.

FUNKCE			*Prvky systému „DIOPTRICKÉ BRÝLE“*					
Definice		*Význam funkce[%]*	*Rámeček*	*Ručky*	*Skla*	*Šroubky*	*Pacičky*	*Kování*
V	*Upravovat vidění*	*22,6*			*22,6*			
D	*Držet skla*	*19,0*	*19,0*					
N	*Umožňovat nošení*	*16,7*		*16,7*				
S	*Spojit součásti*	*13,1*				*13,1*		
Š	*Vést šroubek*	*11,9*	*6,0*	*5,9*				
K	*Držet kování*	*9,5*	*9,5*					
R	*Sklopit ručku*	*3,6*				*3,6*		
C	*Uchycovat pacičku*	*2,4*						*2,4*
P	*Stabilizovat polohu*	*1,2*					*1,2*	
FUNKČNÍ VÝZNAM PRVKU			***34,5***	***22,6***	***22,6***	***16,7***	***1,2***	***2,4***

Stanovení kritických funkcí analyzovaného objektu

Jako kritické funkce byly vybrány tři funkce, jejichž význam funkce dosáhl nejvyšší hodnoty.

Upravovat vidění	*22,6*
Držet skla	*19,0*
Umožňovat nošení	*16,7*

Navrhněte nové řešení kritických funkcí analyzovaného objektu

Ze zvolených kritických funkcí byla vybrána pouze jedna, která je pro funkci brýlí jako systému nejdůležitější – upravovat vidění.

Vybraná funkce:upravovat vidění
Příslušný prvek: sklo

Definované požadavky na prvek sklo: dostatečná transparentnost skel, bez odlesků, bez škrábanců, bez nečistot, zamezení zamlžování, automatické zatemňování při zvýšené intenzitě světla

Pojmy k zapamatování

Funkční přístup - základní systémové zkoumání podstatných důvodů existence objektu řešení na základě popisu a vyhodnocení souboru funkcí.

Funkční analýza - Proces úplně popisující funkce a jejich vzájemné vztahy, které se systematicky charakterizují, klasifikují a hodnotí. Pozn. Funkční struktura je součástí výsledku funkční analýzy.

Identifikace funkce - zjištění funkce objektu řešení

Definice funkce - slovní vyjádření funkce objektu řešení uskutečněné pokud možno dvěma slovy: slovesem a podstatným jménem.

Specifikace funkce - doplnění definice funkce těmi znaky nebo parametry, které musí být zabezpečené

Význam funkce - kvantifikované vyjádření relativní důležitosti funkce ve vztahu ke všem funkcím objektu řešení

Stupeň splnění funkce - kvantifikované vyjádření úrovně uspokojení potřeby uskutečněné pomocí hodnocení funkcí

Kontrola funkcí - ověření správnosti definice, specifikace a úplnosti souboru funkcí zkoumaného objektu řešení

Nákladová analýza - rozbor vynaložených nákladů na zabezpečení jednotlivých funkcí zkoumaného objektu

Náklady na funkci - zdroje vynaložené na zabezpečení jednotlivých funkcí objektu řešení

Další zdroje

Pollak, H.: Jak odstranit neopodstatněné náklady. Hodnotová analýza v praxi. Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN: 80-247-1047-1

Použitá literatura

[1]Vlček, R.: Hodnota pro zákazníka. Praha 2002, Management Press, ISBN: 80-7261-068-6

[2]Vlček, R.: Management hodnotových inovací. Praha 2008, Management Press, ISBN: 978-80-7261-164-5

[3] ČSN EN 12 973 (010121) – Hodnotový management. Praha, ČSNI 2000.

[4] Dobřický, J, Dostál, V.: Hodnotová analýza. Nakladatelství VUT Brno, 1993. ISBN: 80-214-0523-6

[5] Tureková, H., Mičieta, B.: Inovačný manažment. EDIS, Žilina. 2003. ISBN – 80-8070-055-9

6 WOIS

Čas ke studiu: 2 hodin

Cíl Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- definovat metodiku WOIS
- popsat jednotlivé kroky této metodiky

Výklad

Rozporově orientovaná inovační strategie

WOIS je inovační strategie, která integruje základní prvky úspěšných metodik inovačního „vynalézání“ ARIZ a TRIZ s novými aspekty výzev inovační společnosti. Je to strategie, která je použitelná jak pro stávající tak i pro nové trhy. Kombinací inovační strategie WOIS a vedení společnosti, lze vytvořit hodnoty, které mohou nabídnout možnosti odhalení mimořádné inovační síly podniku.

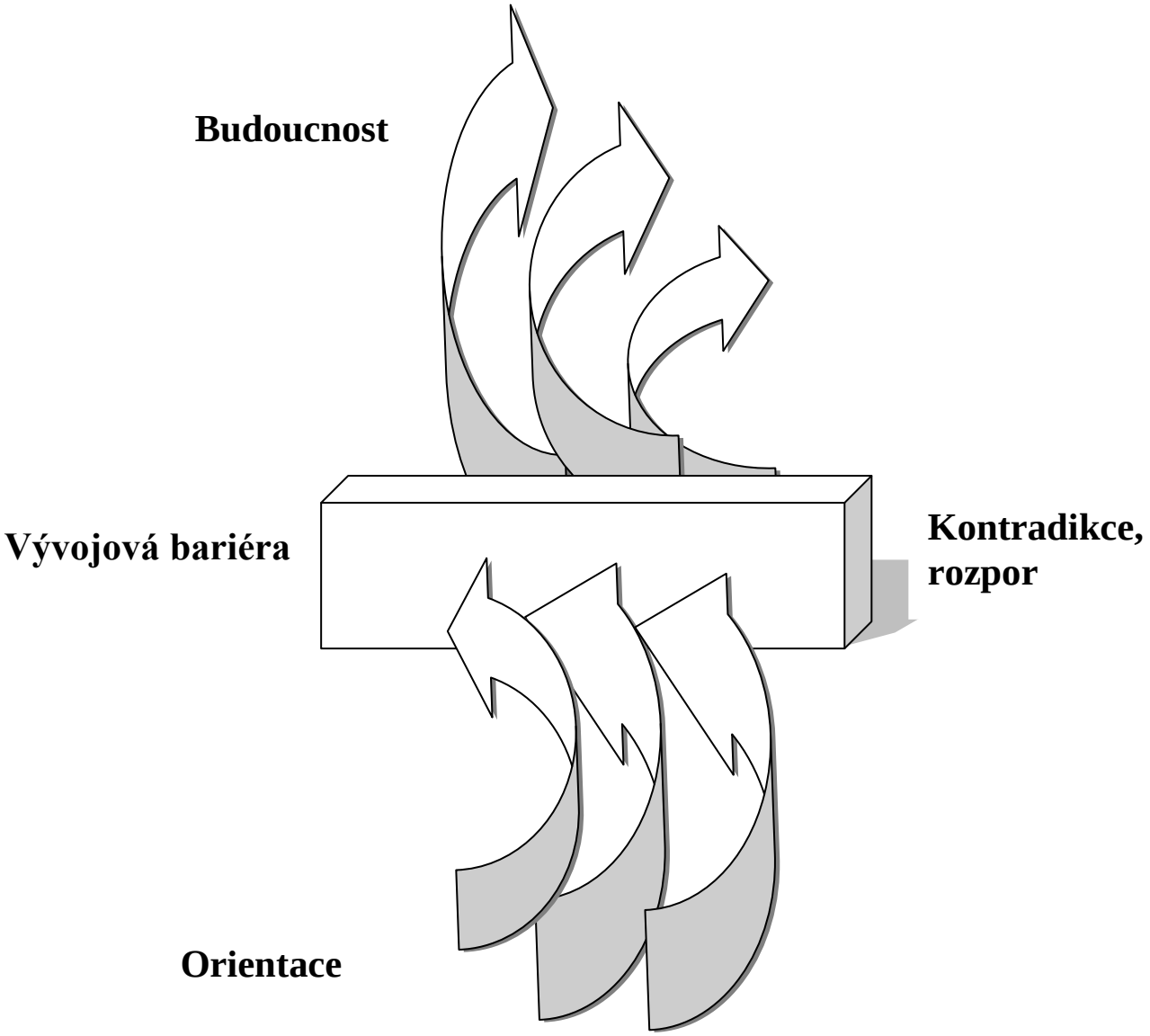
Autorem této metodiky je profesor Linde, která tvrdí, že miliony nepoužitých patentů na celém světě svědčí o zbytečnosti mnohých výzkumů a vývojů, přičemž nesledují evoluci v technickém sektoru.

Hlavní myšlenkou této inovační strategie je vyvíjet technické systémy, nikoliv po směru inovační spirály, ale snažit se přeskočit několik kroku, využitím paradoxů a rozporů plynoucích z podstaty technických systémů.

WOIS v detailu

1. Prozkoumání situace na trhu a prozkoumání požadavků. Formulace základního cíle je orientovaná sociálně a zákaznicky.Cílem je zjistit jestli formulovaná úloha vývoje odpovídá požadavkům možného potencionálního trhu.
2. Vyšetření zvláštních polí, které je třeba zvážit, zaměřené technologicky. Cílem je odpovědět na otázku, jestli formulovaná úloha odpovídá potřebám požadovaného technologického vývoje. Soustředí se na identifikaci nejdůležitějších technických a technologických specifikací a cílů pro nový design.
3. Systém a jeho okolí. Analýza systému a systémového okolí se vykonává detailně a umožňuje najít další specifikace pro úlohu designu.
4. Analýza funkcí. Funkční analýza se zaměřuje na určení funkcí, které je nutné u produktu zabezpečit, aby pracoval podle svých specifikací.

5. Funkčně orientovaná systémová analýza. Tento krok se soustředí na komponenty, zkoumá, zda každý komponent je potřebný. Úkolem je zjistit, zda některé komponenty jsou zbytečné anebo zda je tu nějaký způsob jak dosáhnout funkce s jednoduššími komponenty.
6. Analýza současného stavu. Jsou sepsány všechny požadované funkce a k nim jsou zaznamenávané skice známých řešení pro požadovanou funkci.
7. Analýza generací. Je součástí historie produktu, který by měl být dále vyvíjený.
8. Analýza evoluce. Výsledky analýzy evoluce jsou sesbírány v katalozích, které se rozdělují do strategií, zákonů, stádií a kroků.
9. Matice vývojových kontradikcí (vztah dvou navzájem se vylučujících výroků). Hlavními elementy WOIS jsou formulace kontradikcí a proces nacházení řešení pro kontradikce. Matice vývojových kontradikcí reprezentuje konec orientační fáze strategie WOIS.
10. Analýza vývojové kontradikce. V tomto stádiu je se třeba rozhodnout, či je ideální parametr zvýšit nebo snížit. Jako vodítko je potřebné použít trendy a zjistit, který výběr nejvíce odpovídá budoucím určujícím trendům.
11. Formulace úlohy vývoje. Je informativní souhrn, který sumarizuje všechny informace z výzkumu. Je spojením mezi stádiem orientace a stádiem vývojové bariéry v procesu samotného hledání řešení.
12. Úloha s konfliktními požadavky. Pokud jsme si vědomi všech trendů a máme zobrazené informace ve fázi orientace, je možné že se objeví použitelné ideje. Podle ideje vzniká první inovativní řešení. Nemusí být dokonalé.
13. Poznat řešení kontradikcí. Práce závisí od výsledků v kroku předcházejícím. Pokud jsme našli řešení, je možné porovnat nalezené řešení s detaily designu starší designové úlohy. Jestliže ne, hledáme v katalogu podobné paradoxní formulace, abychom získali počátek designové úlohy.
14. Známé principy řešení. Toto stádium používá katalogizovanou sbírku známky principů řešení při hledání nových návrhů designů a vůbec celkového nového řešení.
15. Principy. Principy, které budou analyzované jsou výsledkem pátrání mezi nejlepšími patenty světa. Nemůžeme se spokojit pouze se známými poznatky blízkého okolí.
16. Standarty. Základní ideou tohoto kroku je použití ještě abstraktnější metody nalézání řešení, teorie systémů materiálových polí – material field system - MFS.
17. Efekty. Zde se používají přírodní efekty a pravidla transformace. Jestliže nebylo možné najít návrh řešení s vedením výše uvedených doporučených a popsaných kroků, je vysoká pravděpodobnost toho, že jde o technickou kontradikci, ovšem přírodní povahy.
18. Prezentace inovativních principů řešení. V tomto kroku se prezentují rozdílné, potencionálně úspěšné principy inovativního řešení. Vybírá se nejslibnější princip a přehodnocuje se s cílem najít potencionál zlepšení. Kromě toho je ještě nutné zjistit, zda je možné kombinovat tyto ideje s principy řešení, objevenými po bariéře vývoje. Tento princip musí naplnit všechny potřebné funkce a ne jenom naplnit hlavní vývojovou kontradikci. V tomto stádiu může být potřebná iterativní slučka. Jestliže se stane jasným, že možné řešení nenaplňuje požadavky, vývojový tým musí přehodnotit výsledky různých stádií. Je možno jít až tak daleko, že se ukáže, že se vývojová úloha zaměřila na nesprávný detail. V takovém případě je nutné celou WOIS proceduru aplikovat znovu na revidovanou úlohu.
19. Variace a kombinace. Zde začíná tradiční práce designerů. Jako základ optimalizace se použije řešení z posledního kroku. Produkt je třeba analyzovat a optimalizovat pro potřeby: výroby, montáže, údržby, prostředí, vzhledu, použitelnosti, efektivnosti, likvidace (recyklace). Není dostačující pouze dodat „dobrý nový nápad“, ale produkt musí zároveň přesvědčit zákazníka o svém celkovém výkonu.



Obr 14: Schematické znázornění strategie WOIS

Použitá literatura

[1]Linde, H.: Innovation of the integrated product and process development by WOIS. http://www.osaka-gu.ac.jp/php/nakagawa/TRIZ/eTRIZ/elinksref/eJapanTRIZ-CB/e2ndTRIZSymp06/eKeynotes06/eLindePaper060726.pdf, TRIZ Conference 2006, Japan, Osaka

[2] Tureková, H., Mičieta, B.: Inovačný manažment. EDIS, Žilina. 2003. ISBN – 80-8070-055-9