

NÁZORY MANAŽÉROV A ZAMESTNANCOV NA TVORIVOSŤ V PRÁCI MANAŽÉRA

Viera Ďuríková

ABSTRACT

The article describes a proposal of theoretic model of creative manager and its partial results which were examined by primary research in four companies. The proposal was created on the basis of the review of domestic and foreign literature. The result of partial examination has revealed differences in all parts of the proposed model, however the biggest differences has occurred in these parts: the competence of manager – managing, the competence of manager – interpersonal relationships, the competence of manager – expert knowledge, the competence of manager – creative problem solving, and individual – creative potential.

KEY WORDS

Creativity. Manager. Employees.

JEL CLASSIFICATION

O15.

ÚVOD

Tvorivosť je jav zložitý na skúmanie. Vedci z tohto dôvodu skúmajú tvorivosť prostredníctvom jej jednotlivých aspektov. Predmetom nášho skúmania je tvorivosť v práci manažéra. Podľa Sedláka sú primárnymi aktivitami manažéra manažérske funkcie. Podľa autorky Klinckovej manažérske kompetencie označujú požadované spôsobilosti a oprávnenosti manažéra vykonávať činnosti patriace do jeho kompetencie.

Cieľom predkladaného príspevku je porovnať názory manažérov a zamestnancov na vybrané oblasti navrhovaného teoretického modelu tvorivého manažéra. Na základe štúdia sekundárnych zdrojov sme navrhli teoretický model tvorivého manažéra, ktorý sa skladá z 10 oblastí. Tieto oblasti zahŕňajú jednotlivé manažérske kompetencie a vybrané aspekty tvorivosti. Navrhovanými oblastami teoretického modelu tvorivého manažéra sú spôsobilosť manažéra - riadiace kompetencie, spôsobilosť manažéra - interpersonálne kompetencie, spôsobilosť manažéra - odborné kompetencie, spôsobilosť manažéra - tvorivé riešenie

problémov, jednotlivcov - vnútorná motivácia, jednotlivcov - tvorivý potenciál, projektovanie pracovného miesta, spolupráca, organizácia a tvorivé prostredie.

Na základe predvýskumu sme predpokladali, že názory manažérov na tvorivosť v práci manažéra nie sú objektívne, pretože ponúkajú pohľad iba jednej strany. V rámci primárneho výskumu sme v štyroch vybraných podnikoch zisťovali názory manažérov a zamestnancov na jednotlivé oblasti navrhovaného teoretického modelu tvorivého manažéra. Zároveň sme predpokladali, že názory manažérov a zamestnancov budú rôzne, pretože je rôzny pohľad na fungovanie podniku z pohľadu tých čo ho riadia a z pohľadu tých, ktorí sú riadení.

V predkladanom príspevku sa budeme zaoberať tými oblasťami navrhovaného teoretického modelu tvorivého manažéra, v ktorých vykazovali názory manažérov a zamestnancov najväčšie rozdiely. Týmito oblasťami boli spôsobilosť manažéra - riadiace kompetencie, spôsobilosť manažéra - interpersonálne kompetencie, spôsobilosť manažéra - odborné kompetencie, spôsobilosť manažéra - tvorivé riešenie problémov a jednotlivcov - tvorivý potenciál.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Definovať tvorivosť je veľmi zložitú. Preto sa vedci pokúšajú zachytiť túto zložitú problematiku pomocou jednotlivých aspektov. Doteraz boli za hlavné aspekty považované tvorivý produkt, tvorivý proces, tvorivá osobnosť a tvorivé prostredie. V poslednom období vedci začali uvažovať aj nad aspektmi, ktorými sú presvedčivosť (persuázia) a tvorivý potenciál. Tvorivosť v práci manažéra zahŕňa jednak jednotlivé aspekty tvorivosti, ale aj primárne aktivity manažéra. Podľa Sedláka sú primárnymi aktivitami manažéra manažérske funkcie, teda plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie.

1.1 Jednotlivé aspekty tvorivosti

Prvým aspektom o ktorom sa v súvislosti s tvorivosťou uvažuje, je samotný výstup tvorivej činnosti, tvorivý produkt. Za ďalší aspekt tvorivosti je považovaný sled javov vedúci k vytvoreniu tvorivého produktu nazývaný tvorivý proces. Za jeden zo štyroch hlavných aspektov tvorivosti sa považuje aj nositeľ tvorivého myslenia, konkrétne tvorivá osobnosť. Viacerí autori Vessey (2014), Simonton (2010), Gardner (1993) sa venujú skúmaniu jednotlivcov, ktorých možno považovať za vysoko tvorivých, napríklad významní vedci, spisovatelia, politici, maliari atď. Pri aspekte tvorivej osobnosti navrhuje T. M. Amabile uvažovať aj s vnútornou motiváciou. Na základe svojich výskumov vytvorila princíp

vnútornej motivácie. Vnútorňú motivácia je podľa nej, keď ľudia cítia z práce radosť, práca ich baví, sú motivovaní svojim vlastným záujmom, práca je pre nich osobnou výzvou a samotná práca ich uspokojuje (Amabile, 2012). Amabile (2011, s. 34) si tiež myslí, že vnútorňá motivácia znamená mať rád samotnú prácu, pracovať pretože práca je zaujímavá, spôsobuje radosť a uspokojenie. Posledným zo štyroch primárnych aspektov tvorivosti je tvorivé prostredie. Ak uvažujeme o faktoroch prostredia, ktoré vplývajú na tvorivosť, mohli by sme sem zahrnúť všetky faktory mikro a makro prostredia. Avšak, autori, ktorí sa venujú tvorivosti hovoria prioritne o faktoroch, ktorými sú pracovné prostredia, úloha rodiny a sociokultúrne prostredie. Poslednými dvomi aspektmi sú presvedčivosť (persuázia) a potenciál. Aspekt presvedčivosť navrhuje Simonton. Domnieva sa, že ak je niekto tvorivý, musí byť aj presvedčivý v tom, aby bol rozpoznávaný ako tvorivý (Kozbelt, Beghetto a Runco 2010). Aspekt potenciál navrhuje Runco. Podľa neho za tvorivý potenciál môžeme považovať napríklad schopnosť vytvárať nápady zatiaľ čo tvorivý výkon sa môže prejaviť ako odmena, vynález, patent, publikácia alebo iný produkt (Runco, 2007, 2014).

1.2 Práca manažéra

Klincková (in Hitka a i., 2013, s. 155) zaraďuje medzi činnosti patriace do kompetencie manažéra plánovanie, organizovanie, riadenie ľudí, vedenie ľudí a komunikačné kompetencie. V súvislosti s pojmom kompetencie sa stretávame aj s pojmami ako spôsobilosť, schopnosť a zručnosť. Podľa Koubeka, prekladateľa knihy Riadenie ľudských zdrojov od Armstronga, sa české slovo kompetencia používa v anglickom jazyku v dvoch rôznych tvaroch (competence a competency), avšak podľa jeho názoru sa jedná len o iný tvar toho istého významu, ktorý môžeme preložiť ako, v pôvodnom význame, právomoc alebo oprávnenie, a v ďalších významoch ako schopnosť, spôsobilosť, kvalifikácia, zručnosť, obratnosť (Koubek, in Armstrong, 2006). Podľa Tureka je kompetencia „schopnosť, ktorá charakterizuje vynikajúci výkon v niektorej oblasti činnosti.“ (Turek 2003, in Kouteková, Furinová, 2015, s. 98). Pre účely tohto článku budeme preto pojmy spôsobilosť a kompetencia považovať za synonymá.

Čo sa týka manažérskych kompetencií, Tyron (2003, in Kubeš a i. 2004, s. 34) použil rozdelenie kompetencií na manažérske, interpersonálne a technické. Medzi manažérske kompetencie patria schopnosti spojené s vedením ľudí, delegovaním, hodnotením zamestnancov, výberom zamestnancov, strategickým plánovaním a riešením konfliktov a pod. Interpersonálne priamo súvisia s efektívnou komunikáciou. Môže ísť o zručnosti aktívneho počúvania, jasného vyjadrovania, empatie, prezentačné zručnosti, ale aj vedenie porád,

vyjednávane, ovplyvňovanie, spolupráca a pod. Technické kompetencie predstavujú spravidla odborné vedomosti a zručnosti, ktoré sa priamo vzťahujú na danú pracovnú pozíciu.

Okrem základných manažérskych funkcií, ktorými sú plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie by mal každý manažér podporovať aj tvorivosť svojich zamestnancov. Pod podporovaním tvorivosti zamestnancov rozumieme nielen dovoliť a umožniť zamestnancov, aby vytvárali to čo je nové a užitočné pre spoločnosť, ale zároveň by každý manažér mal aj podporovať vnútornú motiváciu svojich podriadených a rozvíjať ich potenciál so zameraním sa na silné stránky. Seková (2013, s. 36) uvádza: „Manažér musí ovládať, mať vedomosť o tom, ako prebieha proces tvorivosti, jeho fázy, byť sám tvorivý, v tvorivosti sa zdokonaľovať a zároveň vytvárať v organizácii prostredie podporujúce tvorivosť zamestnancov.“ Podľa Buckingham a Coffmana (2012, s. 33-34) je: „pre kvalitu pracovného prostredia určujúca osobnosť manažéra...ľudia odchádzajú kvôli svojim nadriadeným, nie kvôli spoločnosti ako takej.“

2 CIEĽ A METÓDY

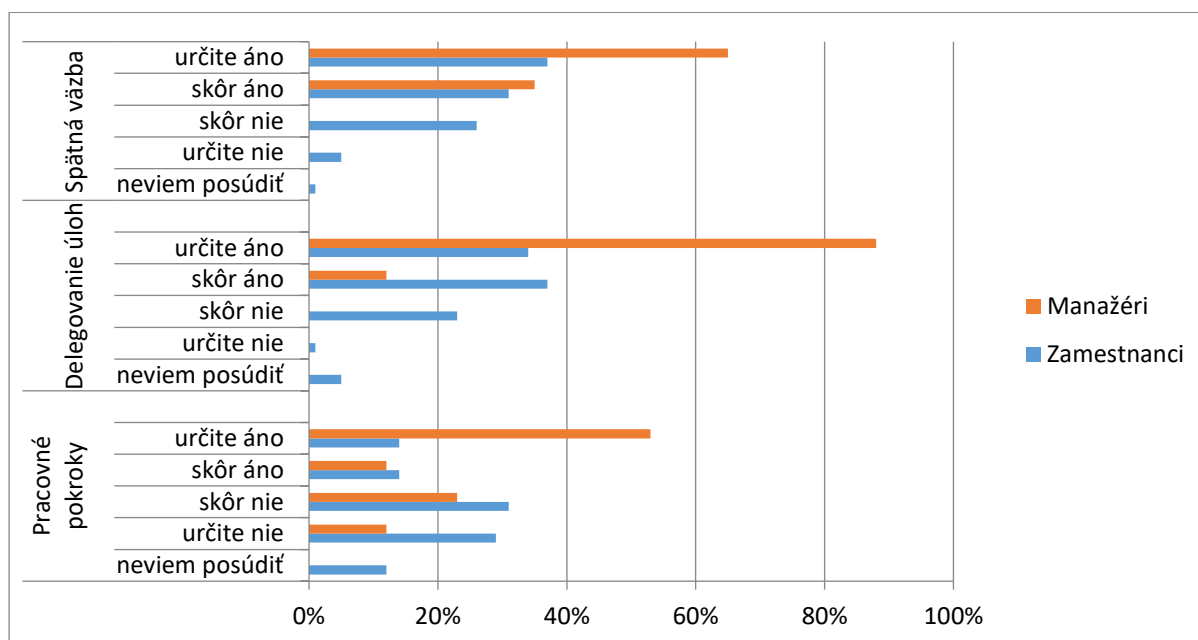
Cieľom predkladaného príspevku je porovnať názory manažérov a zamestnancov na vybrané oblasti navrhovaného teoretického modelu tvorivého manažéra. Na dosiahnutie cieľa sme si zvolili hlavnú výskumnú otázku: V0: Podporuje a rozvíja sa tvorivosť v podnikoch? Túto výskumnú otázku sme rozčlenili na čiastkové výskumné otázky: V1: Podporuje a rozvíja manažér tvorivosť zamestnancov prostredníctvom spôsobilosti manažéra, ktorou sú riadiace kompetencie? V2: Podporuje a rozvíja manažér tvorivosť zamestnancov prostredníctvom spôsobilosti manažéra, ktorou sú interpersonálne kompetencie? V3: Podporuje a rozvíja manažér tvorivosť zamestnancov prostredníctvom spôsobilosti manažéra, ktorou sú odborné kompetencie? V4: Podporuje a rozvíja manažér tvorivosť zamestnancov prostredníctvom spôsobilosti manažéra, ktorou je tvorivé riešenie problémov? V5: Podporuje sa v podnikoch rozvoj tvorivosti prostredníctvom rozvoja tvorivého potenciálu?

Objektom skúmania boli manažéri a zamestnanci štyroch podnikov, menovite ArcelorMittal Gonvari SSC Slovakia, s.r.o.; Agropodnik a.s. Trnava; a Stredoslovenská vodárenská prevádzková spoločnosť, a.s. a štvrtého veľkého podniku, ktorý nechcel byť menovaný. Predmetom skúmania bola tvorivosť v práci manažéra. Výskum sme uskutočnili prostredníctvom metódy opytovania pomocou nástroja dotazníkový prieskum. Dotazníkového prieskumu sa zúčastnili manažéri aj radovými zamestnancami podnikov. Konkrétne to bolo 17 manažérov a 65 radových zamestnancov.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Na základe t - testu o zhode stredných hodnôt sme vyhodnocovali priemery absolútnych hodnôt diferencií pre jednotlivé časti navrhovaného teoretického modelu tvorivého manažéra. Najväčšie hodnoty priemeru absolútnych hodnôt diferencií boli v oblastiach spôsobilosť manažéra - riadiace kompetencie, spôsobilosť manažéra - interpersonálne kompetencie, spôsobilosť manažéra - odborné kompetencie, spôsobilosť manažéra - tvorivé riešenie problémov a jednotlivec - tvorivý potenciál.

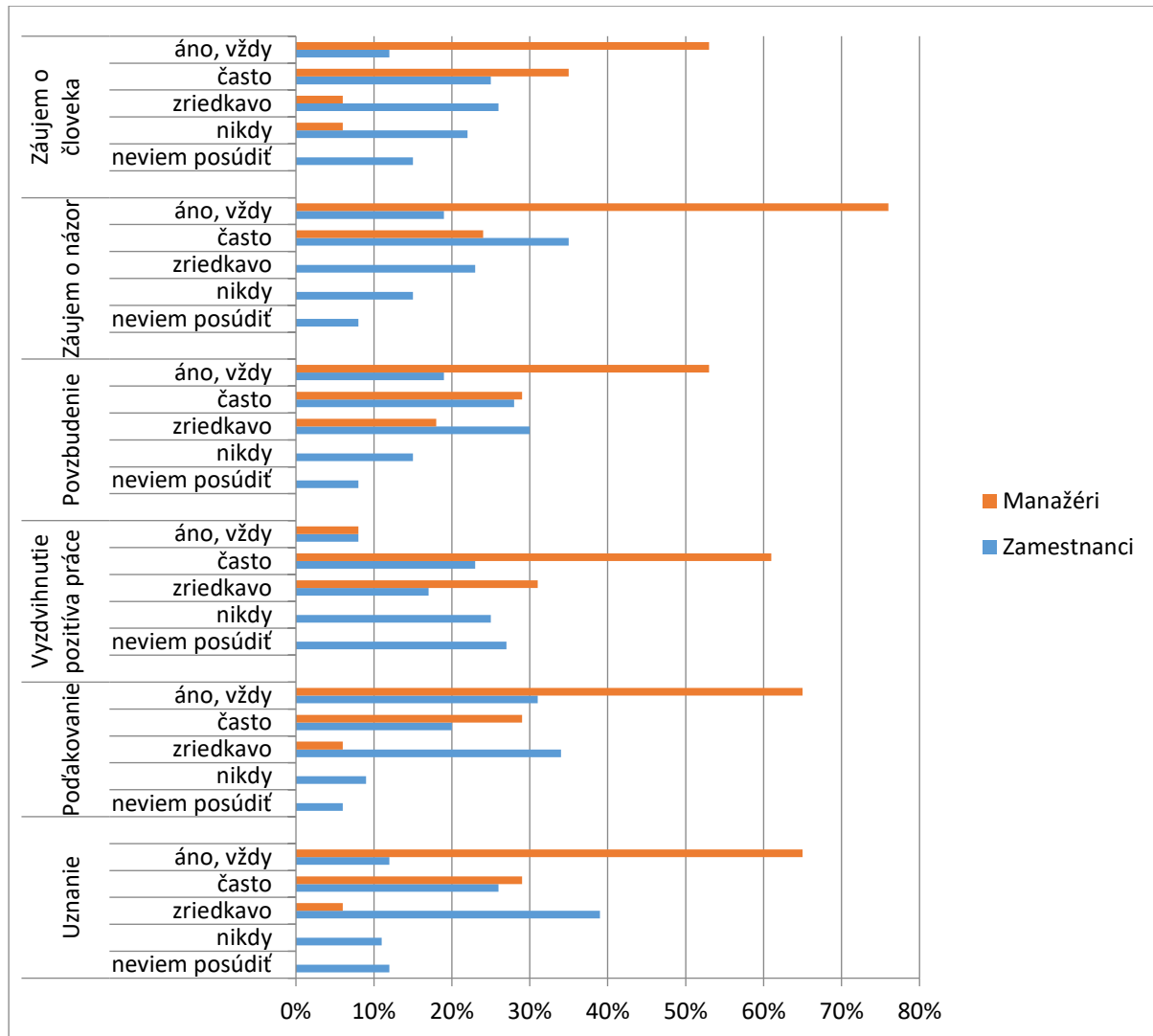
Prvá podoblasť spôsobilosť manažéra riadiace kompetencie obsahovala 7 otázok pričom štatisticky významný rozdiel vykazovali na základe Wilcoxonovho znamienkového testu 3 z nich.



Graf 1 Porovnanie názorov manažérov a zamestnancov na spôsobilosť manažéra riadiace kompetencie

Prameň: Vlastné spracovanie

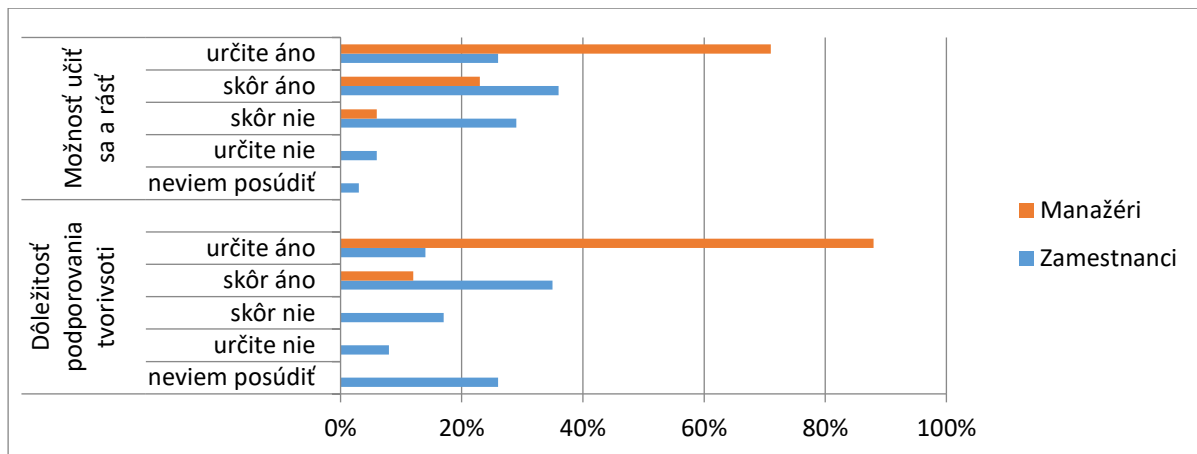
Druhá podoblasť spôsobilosť manažéra interpersonálne kompetencie obsahovala 6 otázok pričom štatisticky významný rozdiel vykazovali na základe Wilcoxonovho znamienkového testu všetky otázky.



Graf 2 Porovnanie názorov manažérov a zamestnancov spôsobilosť manažéra interpersonalné kompetencie

Prameň: Vlastné spracovanie

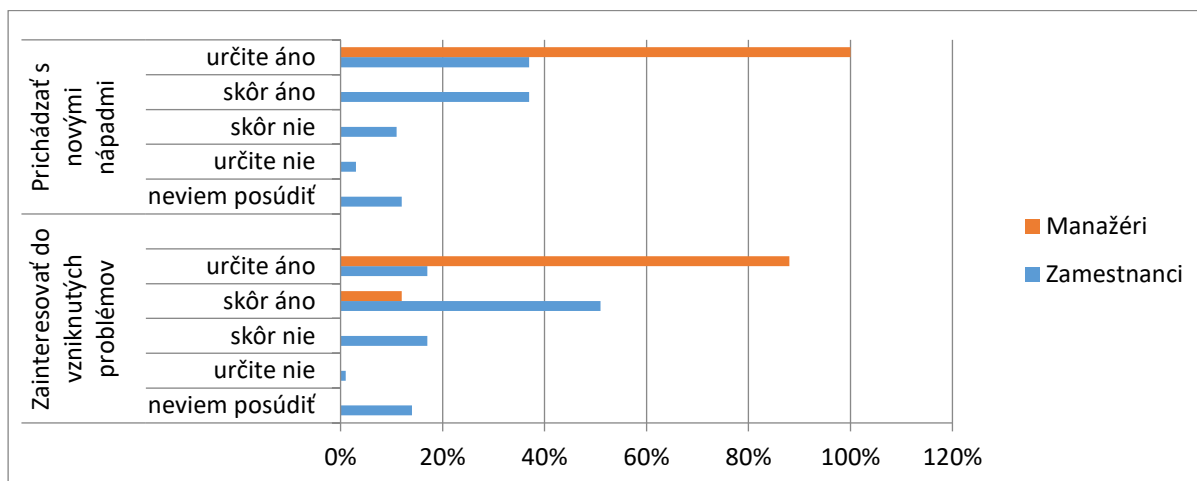
Tretia podoblasť spôsobilosť manažéra odborné kompetencie obsahovala 5 otázok v dotazníku pre manažérov a 3 otázky v dotazníku pre zamestnancov. Manažérov a zamestnancov sme sa pýtali aj na to, či sa zúčastňujú školení alebo tréningov zameraných na rozvoj tvorivosti a samotných manažérov sme sa pýtali aj na to, či majú informácie o tom ako prebieha proces tvorivosti a či majú manažérske vzory. Priamo porovnať sa dali iba dve otázky, pretože otázka ohľadom školení a tréningov tvorivosti bola adresovaná osobitne manažérom a osobitne zamestnancom. Obidve otázky vykazovali na základe Wilcoxonovho znamienkového testu štatisticky významný rozdiel.



Graf 3 Porovnanie názorov manažérov a zamestnancov spôsobilosť manažéra odbornej kompetencie

Prameň: Vlastné spracovanie

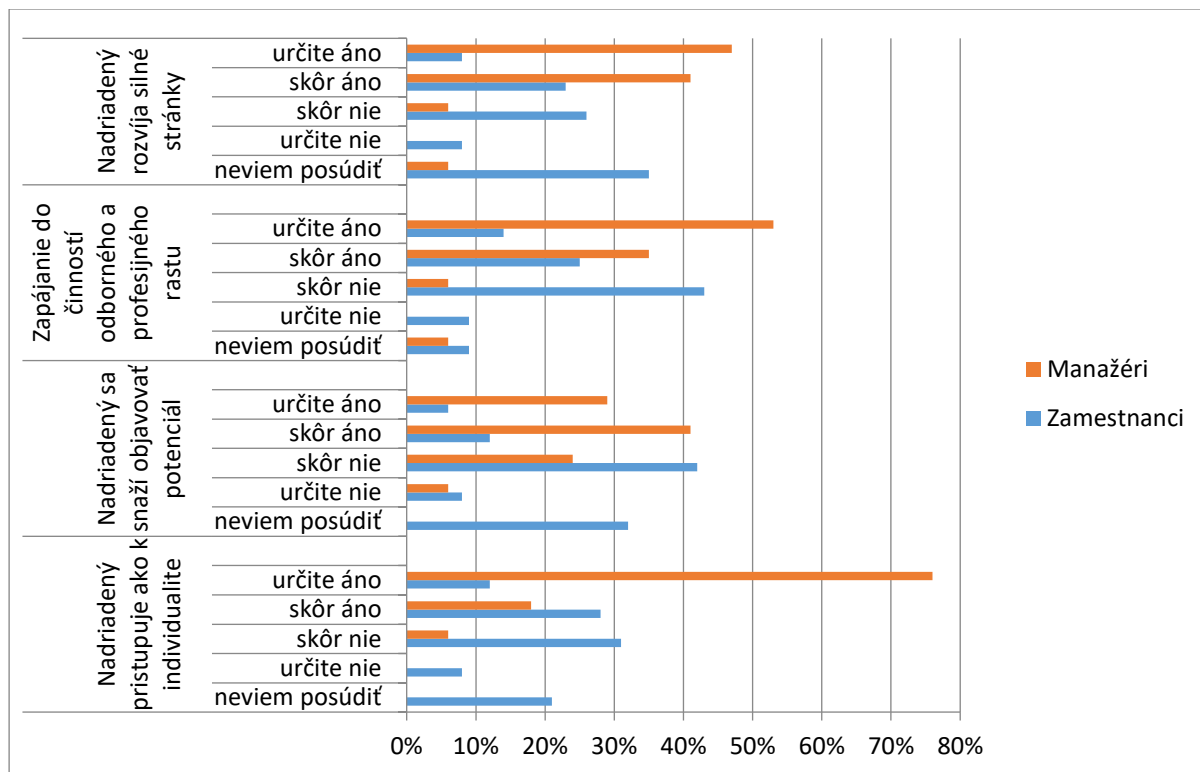
Štvrtá podoblasť spôsobilosť manažéra tvorivé riešenie problémov obsahovala 5 otázok v oboch dotazníkoch. Manažérov a zamestnancov sme sa pýtali aj na to, čo považujú za prejav tvorivosti v ich organizácii, a či poznajú metódy tvorivého riešenia problémov. Priamo porovnať sme mohli opäť iba dve otázky, pretože otázka poznania metód tvorivého riešenia problémov bola adresovaná osobitne manažérom a osobitne zamestnancom. Obe otázky taktiež vykazovali na základe Wilcoxonovho znamienkového testu štatisticky významný rozdiel.



Graf 4 Porovnanie názorov manažérov a zamestnancov spôsobilosť manažéra tvorivé riešenie problémov

Prameň: Vlastné spracovanie

A nakoniec piata podoblasť jednotlivcov tvorivý potenciál obsahovala rovnako 5 otázok pre manažerov a zamestnancov. Otvorená otázka sa týkala silných stránok podriadených zamestnancov. Porovnať sme preto mohli 4 otázky, pričom všetky vykazovali štatisticky významný rozdiel na základe Wilcoxonovho znamienkového testu.



Graf 5 Porovnanie názorov manažerov a zamestnancov jednotlivcov tvorivý potenciál

Prameň: Vlastné spracovanie

Na základe t - testu o zhode stredných hodnôt sme porovnali priemery absolútnych hodnôt diferencií názor manažerov a zamestnancov na jednotlivé oblasti navrhovaného teoretického modelu tvorivého manažéra. Zistili sme, že najväčšie hodnoty dosahovali priemery absolútnych hodnôt v oblastiach spôsobilosť manažéra - riadiace kompetencie, spôsobilosť manažéra - interpersonálne kompetencie, spôsobilosť manažéra - odborné kompetencie, spôsobilosť manažéra - tvorivé riešenie problémov a jednotlivcov - tvorivý potenciál. V prehľadných grafoch sme uviedli tie otázky, ktoré navyše vykazovali štatisticky významný rozdiel podľa Wilcoxonovho znamienkového testu. Boli to tri otázky z oblasti spôsobilosť manažéra - riadiace kompetencie (pracovné pokroky, delegovanie úloh, spätná väzba), všetky otázky z oblasti spôsobilosť manažéra - interpersonálne kompetencie (uznanie, poďakovanie, vyzdvihnutie pozitíva, povzbudenie, záujem o názor, záujem o človeka), dve otázky z oblasti spôsobilosť manažéra - odborné kompetencie (dôležitosť podporovania tvorivosti, možnosť

učiť sa a rásť), rovnako dve otázky z oblasti spôsobilosť manažéra - tvorivé riešenie problémov (zainteresovať do vzniknutých problémov, prichádzať s novými nápadmi) a všetky otázky z oblasti jednotlivec - tvorivý potenciál (nadriadený pristupuje ako k individualite, nadriadený sa snaží objavovať potenciál, zapájanie do činností odborného a profesijného rastu a nadriadený rozvíja silné stránky).

ZÁVER

Na základe štúdia sekundárnych zdrojov sme navrhli teoretický model tvorivého manažéra. Navrhovanými oblasťami teoretického modelu tvorivého manažéra sú spôsobilosť manažéra - riadiace kompetencie, spôsobilosť manažéra - interpersonálne kompetencie, spôsobilosť manažéra - odborné kompetencie, spôsobilosť manažéra - tvorivé riešenie problémov, jednotlivec - vnútorná motivácia, jednotlivec - tvorivý potenciál, projektovanie pracovného miesta, spolupráca, organizácia a tvorivé prostredie.

Cieľom predkladaného príspevku bolo porovnať názory manažérov a zamestnancov na vybrané oblasti navrhovaného teoretického modelu tvorivého manažéra. Na základe t - testu o zhode stredných hodnôt sme zistili, že najväčšie hodnoty dosahujú priemery absolútnych hodnôt diferencií v oblastiach spôsobilosť manažéra - riadiace kompetencie, spôsobilosť manažéra - interpersonálne kompetencie, spôsobilosť manažéra - odborné kompetencie, spôsobilosť manažéra - tvorivé riešenie problémov a jednotlivec - tvorivý potenciál. Pomocou Wilxonovho znamienkového testu sme zistili, ktoré otázky v jednotlivých oblastiach vykazovali štatisticky významný rozdiel.

Zistili sme, že názory manažérov a zamestnancov sa vo vybraných oblastiach navrhovaného teoretického modelu tvorivého manažéra značne odlišujú, avšak najväčšie rozdiely boli v oblastiach spôsobilosť manažéra a jednotlivec.

Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA 1/0802/16 "Vplyv inovatívnych marketingových koncepcií na správanie vybraných trhových subjektov na Slovensku".

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

AMABILE, T.M. 2012. Componential theory of creativity. Working paper. April 26, 2012. <http://hbswk.hbs.edu/item/7011.html>

AMABILE, T. M. 2011. The progress principle. Boston : Harvard Business Review Press, 2011. 260 s. ISBN 978-1-4221-9857-5.

ARMSTRONG, M. 2006. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2008. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BUCKINGHAM, M. – COFFMAN, C. 1999. Nejprve porušte pravidla. Co dělají nejlepší světoví manažeri jinak. Brno : BizBooks, 2012. 269 s. ISBN 978-80-265-0023-0.

GARDNER, H. 1983. Dimenze myšlení. Praha : Portál, 1999. 397 s. ISBN 80-7178-279-3.

HITKA, M. a i. 2013. Rozvoj ľudských zdrojov II. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2013. 265 s. ISBN 978-80-228-2614-3.

KUBEŠ, M a i. 2004. Manažerske kompetence. Způsobilosti výjimečných manažeru. Praha : Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

KOUTEKOVÁ, M – FURINOVÁ, M. 2015. Sebareflexia a kompetencie učiteľa vo výchovno-vzdelávacom procese. Banská Bystrica : Vydavateľstvo Univerzity Mateja Belianum, 2015. 135 s. ISBN 978-80-557-1068-6.

KOZBELT, A. - BEGHETTO R. A. – RUNCO, M. A. 2010. Theories of Creativity. In: Kaufman, J. C. – Sternberg, R. J. (Eds.) The Cambridge Handbook of Creativity. New York : Cambridge University Press, 2010. s. 20 - 47. ISBN 978-0-521-73025-9.

RUNCO, M. A. 2014. Creativity, Enhancement, Education. Blog 1. 4. 2014. Dostupné na internete: <http://www.markrunco.com/creativity-blog/creativity-enhancement-education>

SIMONTON, D. K. 2010. Creativity in Highly Eminent Individuals. In: Kaufman, J. C. – Sternberg, R. J. (Eds.) The Cambridge Handbook of Creativity. New York : Cambridge University Press, 2010. s. 20 - 47. ISBN 978-0-521-73025-9.

SEDLÁK, M. 2009. Manažment. Bratislava : Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

SEKOVÁ, M. 2013. Manažment II. Bratislava: Iura Edition, 2013. 170 s. ISBN 978-80-8078-511-6.

VESSEY, W.B., et al., 2014. Leadership of highly creative people in highly creative fields: A historiometric study of scientific leaders, In Science Direct [online] The Leadership Quarterly, (2014), <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.03.001>

KONTAKT

Ing. Viera Ďuríková

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Ekonomická fakulta



Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovensko

viera.durikova@umb.sk

