

PRÍSTUP K HODNOTENIU MANAŽÉROV Z HĽADISKA ROZVOJA MANAŽÉRSKEJ KREATIVITY

THEW APPROACH TO EVALUATION OF MANAGERS FROM MANAGERIAL CREATIVITY DEVELOPMENT ASPECT

František HORŇÁK - Andrea HOLKOVÁ

Autor: Ing. František Horňák, PhD., Ing. Andrea Holková, PhD.

Pracovisko: Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU

Adresa: Paulínska 16, 917 24 Trnava

Tel.: 00421 33 5511032-4, E-mail: hornak@mtf.stuba.sk, holkova@mtf.stuba.sk

Abstract

The article deals with the evaluation of managers from their creativity potential point of view. It shows the most important units of creativity potential as a base for evaluation. There is mentioned also an example of creativity criterion decomposition.

Článok sa zaoberá hodnotením manažérov z hľadiska ich kreatívneho potenciálu. Ukazuje najdôležitejšie zložky kreatívneho potenciálu, ako základ pre hodnotenie. V článku je uvedený aj príklad dekompozície vybraného kritéria.

Key words

managerial creativity, managerial evaluation

kreativita manažérska, hodnotenie manažérske

Úvod

Manažérska kreativita má v dnešných časoch ako jeden zo zdrojov podnikových inovácií oveľa dôležitejší význam, ako tomu bývalo v minulosti. Je právom pokladaná ako jeden zo zdrojov 21. storočia. Prístup k novým rezervám, ktoré sú nevyhnutné pre úspešný ekonomický, ale zároveň humánný rozvoj hospodárstva a spoločnosti, je možný jedine prostredníctvom rastu kreativity a mobilizácie inovačného potenciálu ľudí a spolupracovníkov.

Osloviť zákazníka kvalitnými výrobkami, službami, a byť pritom na trhu úspešný znamená splniť jeho všetky požiadavky a navyše urobiť to takým spôsobom, ktorý je iný a lepší, ako to dokáže konkurencia. Úspech je navyše podmienený rýchlosťou reakcie na meniace sa podmienky trhu, resp. požiadavky zákazníka.

Uvedené konštatovanie nemusí vždy znamenať, že budeme útočiť na popredné pozície a diktovať podmienky na trhu, ale charakterizuje to aj snahu, keď si chceme „len“ udržať našu trhovú pozíciu. Ponuka, s ktorou sa zákazník na trhu stretáva je veľmi široká, a kúpi si len ten výrobok, ktorý ho niečím osloví. Zo spektra naozaj kvalitných výrobkov, plniacich jeho požiadavky, to bude zrejme ten, ktorý je iný, originálny, resp. osloví a uspokojí aj jeho netušené nároky na hľadaný výrobok. Vyrábať a ponúkať kvalitné výrobky či poskytovať kvalitné služby si preto vyžaduje značnú dávku tvorivosti, kreativity, čo si ale vyžaduje mať v podniku kreatívnych ľudí, pracovníkov a manažérov.

Mnohé úspešné podniky často ako keby „zaspali na vavrínoch“ svojich úspechov a nedokážu preto koncentrovať svoju pozornosť na potrebu rozvoja inovačných procesov. Za úspech zaplatia neskorším neúspechom. „Nutnosť inovovať“ je braná do úvahy až keď je konkurencia na trhu úspešná s novým výrobkom.

Možnosti podpory inovačných procesov

Existuje veľa námetov, ako podporovať inovácie. V poslednom čase vystupujú do popredia úvahy, ktoré sú zamerané na **zvyšovanie významu kreatívneho potenciálu manažérov** podniku a v tejto súvislosti aj na nové vzorce správania sa ľudí v podniku. V rámci tohoto pohybu je však možné zaregistrovať dva vážne problémy.

Prvým problémom je, že tieto úvahy zostávajú často iba v teoretickej rovine. Praktické ďalšie vzdelávania manažérov, ktoré by sa explicitne zaoberali touto úlohou na profesionálnej a kompetentnej úrovni, existujú doteraz len veľmi málo. Prekvapuje to najmä v súvislosti so súčasným boomom tréningových programov. *Druhým problémom* je, ako a podľa čoho hodnotiť kreatívny potenciál manažérov.

Ďalšie vzdelávanie manažérov v oblasti kreativity môže byť veľmi efektívne a pre podnik veľmi prospešné. Po doteraz existujúcich skúmaníach *prof. E. Weisbiera* (1979, 1989) – *Akadémiu kreativity Viedeň*, *Mgr. B. Bacherovej* (1995) bola v júli 2001 pod vedením *prof. A. Thiela* (Univerzita Bielefeld) uskutočnená konkrétna hodnotiacia štúdia „tréningu kreativity“, ktorá bola uzavretá v novembri 2002. Ako dokazujú výsledky tejto štúdie, je účinnosť takýchto tréningov veľmi badateľná hlavne v oblasti individuálnych kreatívnych schopností, práce s kreatívnymi metódami manažérov. Tieto schopnosti, metódy, celkový rozvoj „kreatívno-inovačného manažmentu zmeny“ prispeli k tomu, že sa podarilo podporovať inovačné idey, že skupiny, tímy a jednotlivci dokázali mobilizovať a rozvíjať svoj inovačný potenciál. V neposlednom rade sa tým podarilo pozitívne ovplyvniť plnenie hospodárskych cieľov firmy. (5)

Kreatívny potenciál manažérov a hodnotenie manažérov

Kreativita nie je vlastnosť spájaná výlučne s umeleckými aktivitami, ale treba ju chápať v oveľa širšom merítku. Treba si uvedomiť, že sa nejedná o danosť. Je to skôr schopnosť, ktorú možno trénovať, rozvíjať a samozrejme aj hodnotiť. Základným východiskom pre hodnotenie kreatívneho potenciálu manažérov by mohla byť rovnica: (4)

$$\begin{aligned} \text{IQ} + \text{EQ} &= \text{EP} \\ \text{EP} + \text{SP} &= \text{KP} \end{aligned}$$

Racionálna inteligencia (IQ) a emocionálna inteligencia (EQ) tvoria ľudský osobnostný potenciál človeka (LP). A ak sa pri tom rozvíja aj inteligencia správania, potenciál správania (SP), znamená to podnet pre rozvoj kreatívneho potenciálu manažéra (KP).

KP - kreatívny potenciál manažéra, jeho schopnosť tvorivo konať a riešiť problémy je podľa toho podmienený tým, aký manažér je **ako človek** a ako sa to prejavuje navonok tým, **ako sa správa**.

Potenciál správania sa manažéra (SP) vyjadruje spôsoby jednania a správania sa manažéra podporujúce kreativitu, medzi ktoré patrí:

- otvorený a flexibilný postoj - schopnosť pripustiť nové veci, neodmietat' ich, dokázat' ich zväžiť a precítiť,
- spôsob komunikovania s okolím,
- dôslednosť a svedomitosť v práci,
- spôsoby riešenia konfliktných situácií,
- schopnosť analyzovať problém, definovať problém, odstúpiť od problému a pod.

IQ je známy spôsob zhodnotenia intelligenčnej úrovne človeka (známy ako intelligenčný kvocient), ktorý je viac-menej exaktne merateľný.

EQ je označovaný ako emocionálna inteligencia a jej význam a rozvoj sa v posledných desiatich rokoch začína skloňovať viac ako inokedy. Názory na možnosť exaktne zmerať túto zložku osobnosti sú rôzne, faktom však zostáva, že pre manažérsku kreativitu má rozhodujúci význam práve emocionálna inteligencia. Emocionálna inteligencia manažéra je tvorená viacerými zložkami, ktoré možno zhrnúť do týchto piatich oblastí: (3)

- sebauvedomenie si vlastných emócií, vlastných duševných stavov,
- sebaovládanie - zvládanie týchto emócií, tolerancia frustrácie, trezrivosť,
- motivácia a sebamotivácia
- empatia
- schopnosť myslieť, pracovať a komunikovať v obrazoch a abstrakciách.

Uvedené položky SP, IQ, a EQ by tak mohli vytvárať základnú bázu pre popisovanie a dekompozíciu kritérií pre hodnotenie manažéra z hľadiska jeho kreatívneho potenciálu.

Príklad dekompozície kritérií v rámci hodnotenia kreatívneho potenciálu manažérov

Ako príklad dekompozície a hodnotenie jedného z kritérií kreatívneho potenciálu manažérov možno vybrať jednu z položiek emocionálnej inteligencie – sebaovládanie. V danom príklade je uvedená škála želaných a neželaných správania manažéra, ktorú je možno podľa potreby bodovo ohodnotiť, resp. konkrétne vyčísliť početnosť želaných, resp. neželaných prejavov správania.

Podobným spôsobom je možné rozložiť aj ostatné kritériá, pričom samozrejme je možné postupovať aj inou štruktúrou kritérií. Dôležité však je, aby daná dekompozícia bola dostatočne zrozumiteľná (konkrétna) hodnotiteľovi a hodnotenému.

PRÍKLAD DEKOMPOZÍCIE KRITÉRIÍ HODNOTENIA KREATÍVNEHO POTENCIÁLU MANAŽÉROV

Tabuľka 1

SEBAOVLÁDANIE	
želané prejavy	neželané prejavy
vážne zohľadňuje pocity, želania a potreby ostatných (spolupracovníci, zákazníci, atď.)	nemá ohľad na pocity iných, nezohľadňuje ich želania a potreby
preberá zodpovednosť za svoje správanie	koná skôr ľahkovážne
koná uvážene, snaží sa vidieť súvislosti a následky	koná spontánne, nedokáže vidieť súvislosti a následky
kontroluje svoje pocity, nenechá sa ľahko vyvieť z miery	pôsobí náladovo, nevypočítateľne, necháva sa unieť pocitmi
rešpektuje osobnosť ostatných, nezhadzuje ich	k ostatným sa správa arogantne, je urážlivý, manipuluje s ostatnými
je spoľahlivý a dôveryhodný	nie je spoľahlivý
je trpezlivý	nie je trpezlivý a svoju netrepezlivosť dáva najavo, znižuje jeho výkon
rozoznáva riziko, je primerane opatrný	nevedome riskuje, prijíma nezodpovedné riešenia

Záver

Manažérska kreativita a tvoriví manažéri nemôžu byť chápaní ako módný trend v podnikovej praxi. Je to objektívna nutnosť súčasnej doby, a preto je dôležité venovať náležitú pozornosť tejto problematike. Tvorivých manažérov je potrebné systematicky vychovávať, schopnosť tvorivo myslieť a konať aktívne rozvíjať, a to nie len na podnikovej úrovni, prostredníctvom rôznych podnikových, či mimopodnikových vzdelávacích aktivít. Ďalším dôležitým aspektom v rozvoji kreatívneho potenciálu manažéra je určite spätná väzba, ktorú v tomto prípade môže tvoriť hodnotenie. Podobne ako vzdelávanie, musí byť systematické a rozvojové.

Základný krok k rozvoju manažérskej tvorivosti je však potrebné uskutočňovať už v rámci prípravy manažérov na svoje povolanie, teda v rámci ich univerzitného vzdelávania.

Článok je napísaný ako súčasť inštitucionálnej výskumnej úlohy č. 805 „Možnosti rozvoja kreatívneho potenciálu manažérov v podniku“.

Literatúra:

- [1] ČAMBÁL,M. Budovanie optimálnej firemnej kultúry – predpoklad prosperity podniku. In *Materials Science and Technology*, 2, 2002, č. 1, 5 s. ISSN: 1335-9053, www.mtf.stuba.sk
- [2] ČERNÁ,E., ŠEFCÍKOVÁ,M. Progresívne metódy výučby manažérskych predmetov. In *Management Education 2003. Teória a prax manažmentu vo výučbe '03*. Žilina: ŽU, 2003, s. 44 - 47
- [3] GOLEMAN,D. *Práce s emoční inteligenci*. Praha: Columbus, 2000.
- [4] RYBANSKÝ,R. Riadenie malých projektov. Management of small projects. In *Vedecké práce Materiálovotechnologickej fakulty Slovenskej technickej univerzity v Bratislave so sídlom v Trnave, zväzok 11*. Bratislava: STU, 2001, s. 129 - 131
- [5] THIEL,A., PICKMEIER,J. *Evaluationsstudie Kreativitätsakademie*. Bielefeld: TU Chemnitz/Universität, 2002.
- [6] WEISBIER,E. *Kreativitätstrainingsstidie*. Wien: Jugend und Volk, 1979.