

# Vediete pracovníkov ku kreativite?

Veda a umenie sa v manažmente pokladajú za hlavnú náplň činnosti manažérov. Ved' v centre pozornosti tejto manažérskej funkcie sú ľudia ako najväčší kapitál dobrých firiem. Nakoniec, ako by sa to odrážalo i v niektorých chápaniach manažmentu, keď sa hovorí o manažmente ako o umení dosahovať ciele „hlavami a rukami druhých“.

V ďalšom výklade sa poslaním manažérskej funkcie vedením spolupracovníkov bude rozumieť vytváranie a účinné využívanie schopností, zručností a umenia manažérov viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať svojich spolupracovníkov ku kvalitnému, aktívnemu a najmä kreatívnemu plneniu cieľov ich práce. Nejde len o plnenie zadaných úloh, ale i ďalšie činnosti, zabezpečujúce prosperitu firmy. Patrí sem predovšetkým iniciatívne, aktívne a tvorivé napĺňanie cieľov vonkajšej i vnútornej podnikateľskej činnosti.

## ŠTÝL VEDEŇIA LUDÍ

Klasickým východiskom k rozmanitým štýlom vedenia ľudí ku kreativite je teória X a Y.

Podstata tejto teórie je založená na dvoch myšlienkovy krajných modeloch prístupu manažérov k svojim spolupracovníkom a na nájdení rozumnej miery medzi týmito dvoma nefunkčnými extrémami.

## TEÓRIA X

Teória X vychádza z krajného predpokladu, že priemerný spolupracovník:

- ★ nemá svoje zamestnanie rád, pokladá ho za príťaž nevyhnutnú na zabezpečenie obživy, a preto sa pracovným povinnostiam pokiaľ možno vyhýba;
- ★ pokladá sa len za nájomnú silu, preto ho s firmou (pracoviskom) nespájajú žiadne významnejšie osobné, sociálne či emocionálne vzťahy;
- ★ v zamestnaní nemá žiadne ambície uplatnenia, preto sa vyhýba adresnej zodpovednosti, vlastnému rozhodovaniu a vyhovuje mu, že je riadený svojím vedúcim;

★ dáva prednosť sociálnej istote a pokojným podmienkam práce, preto sa vyhýba riziku a neistote vo svojom pracovnom zaradení, preferuje pasivitu pred aktivitou a iniciatívou.

Vedúci pracovník, vychádzajúci z extrémnych predpokladov teórie X, logicky dospeje k nevyhnutnosti vedenia ľudí na „krátkom vodidle“ centrálnej rozhodovacej právomoci. Takéto vedenie spolupracovníkov sa dnes v manažérskej literatúre obvykle označuje ako úplne autoritatívne, resp. autokratické či direktívne vedenie. Ide o vedenie bez rozhodovacej právomoci vedených spolupracovníkov a bez akejkoľvek možnosti zasiahnuť do diania vo firme.

## TEÓRIA Y

Teória Y naopak vychádza z opačného krajného predpokladu, že priemerný spolupracovník:

- ★ má prirodzený sklon k práci, dobrý vzťah k zamestnaniu i firme, ktorá mu ho poskytuje, preto sa stotožňuje s poslaním a cieľmi svojho pracoviska, je k nim lojálny a angažuje sa v ich plnení;
- ★ necíti svoju prácu ako podmienku zaistenia svojich existenčných potrieb, ale aj ako miesto pre prirodzené uplatnenie svojich znalostí, schopností a zručností;
- ★ pociťuje snahu uplatniť sa a prijať zodpovednosť za rozhodovanie, preto je ochotný zúčastniť sa na podnikateľskej či inej tvoriacej aktivite s neistým koncom alebo rizikom, že výsledok bude neúspešný. V tomto druhom extrémnom prípade, keď by manažér v prevažujúcej

miere prijal uvedené predpoklady teórie Y, tak by pre neho vyplynula nevyhnutnosť preferovať voľný, demokratický štýl a participatívny charakter vedenia spolupracovníkov. Takéto vedenie spolupracovníkov sa dnes v manažérskej literatúre obvykle označuje ako úplne liberálne, resp. demokratické či indirektívne vedenie.

## AUTORITATÍVNE A PARTICIPATÍVNE RIADENIE

Teória Y predpokladá využitie samostatného, aktívneho a iniciatívneho rozhodovania podriadených spolupracovníkov. Išlo by napr. o právomoc a zodpovednosť za rozhodovanie vo vymedzených činnostiach, ktoré sú síce náročné, ale pre ne majú vedení spolupracovníci plné profesijné a kvalifikačné predpoklady.

V manažérskej teórii sa niekedy teória X zjednodušene označuje ako teória „autoritatívneho“ manažmentu a teória Y ako teória manažmentu „participatívneho“. I keď sa dnes v modernom manažmente vážky preferencií prikláňajú smerom k teórii Y, rozumné riešenie sa vždy hľadá ako kompromis oboch teórií, a to podľa úslovja, že „normálni ľudia nie sú ani čerti, ani anjeli“.

To platí aj vtedy, ak hlavnou úlohou vedúcich pracovníkov je tvorba kreatívneho prostredia v spoločnosti. V tomto prípade je žiaduce poznať mieru pre rozumné uplatňovanie „mäkkých“ a „tvrdých“ metód vedenia ľudí, v dynamike času a meniacom sa priestore konkrétnych podmienok – v tom spočíva umenie dobrého vedúceho.