

TVOŘIVOST A PODNIKAVOST V NÁZORECH ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ

M. Horalíková

HORALÍKOVÁ, M. [Vysoká škola zemědělská, Praha]: *Tvořivost a podnikavost v názorech řídicích pracovníků*. Sociol. Zeměd., 26, 1990 (2): 97—106.

Řídicí pracovníci v zemědělství nejsou dostatečně připraveni na uplatňování tvůrčího řízení a radikální obrat k podnikavosti. Nároků, které na ně bude klást budoucí vývoj, jsou si vědomi jen do jisté míry a zdaleka ne všichni jsou schopni jim dostát. Představy řídicích pracovníků o podnikavosti a podnikání, tvořivosti a tvůrčím řízení jsou poznamenány značnou nekompetentností. Předchozí systém řízení, ideologické a psychologické bariéry vytvořily určité stereotypy myšlení a jednání, které bude nutné usilovně překonávat. Řídicí pracovníci si tuto situaci uvědomují, pocítují své nedostatky v oblasti teoretické přípravy i problémy, které jim nedostatek znalostí a zkušeností působí v konkrétní práci, a mají snahu nedostatky překonat. Projevují zájem o další vzdělávání a sebevzdělávání a mají dosti přesnou představu o náplni vzdělávání — využívání aktivních metod výuky formou případových studií, odstraňování psychických bariér tvořivosti a podnikavosti, výcvik tvořivé komunikace, absolvování manažerských kursů s využitím podnikatelských her atd.

řídicí pracovník; tvořivost; tvůrčí řízení; podnikavost

Změny společenského a ekonomického klimatu a přechod k plně rozvinutému tržnímu mechanismu si vyžádají změny v chování podniků i řídicích pracovníků. Na tyto změny však nejsou řídicí pracovníci ve své většině dostatečně připraveni. Mají zkreslené představy, nedostatek vědomostí a zcela nedostatečné zkušenosti s podnikavostí, tvořivostí a tvůrčím řízením.

V uplynulých letech došlo ke zpochybnění nebo přímému potlačení tradičních hodnot, což se týká zejména podnikavosti, tvořivosti, individuálního přístupu k řešení problémů. Posledních dvacet let vývoje zasáhlo i hodnoty vztahující se k práci. Byrokratický způsob řízení, unifikace přístupů k jednotlivcům, absence hodnocení podle skutečné kvality a důležitosti práce, podle pracovních výsledků, sociální ochrana poskytovaná zejména těm, kdo měli špatné výsledky, ať již v podobě přerozdělovacích procesů na úrovni podniků, či nivelizace na úrovni jednotlivých pracovníků vedly k průměrnosti a neodpovědnosti v pracovní oblasti. Vytvářely se ideologické i psychické bariéry, které vedly ke stereotypům v myšlení a jednání.

Překonat tyto stereotypy a vrátit tradičním hodnotám jejich váhu je obtížný proces, a jako každý proces odehrávající se ve vědomí lidí je i relativně dlouhodobý. Aby proběhl co nejrychleji a nejméně bolestně, musí se na pracovištích změnit obsah i formy řídicí práce. Musí dojít ke změně názorů, postojů a jednání řídicích pracovníků, aby mohli být příkladem svým podřízeným a mohli je vést, ovlivňovat a vychovávat.

V nejbližším období nelze předpokládat, že by v československém zemědělství převážil soukromý sektor. Proto je nutné vycházet z existujících, transformujících se podniků, v nichž budou lidé pracovat a kde bude docházet ke změnám jejich myšlení a chování.

Z tohoto faktu vycházela i sonda, uskutečněná v průběhu května a června 1990 mezi řídícími pracovníky zemědělských a výrobních družstev. Cílem této sondy bylo zjistit aktuální představy, názory a zprostředkovaně připravenost řídících pracovníků na změny ekonomického mechanismu a změny svého jednání.

Názory řídících pracovníků v zemědělství byly zkoumány formou nestandardizovaného rozhovoru se studenty dálkového studia VŠZ v Praze a s řídícími pracovníky zemědělských družstev. Soubor respondentů tvoří 46 osob.

Názory řídících pracovníků výrobních družstev jsou výsledkem do-
tažnickového zkoumání frekventantů kursů kádrových rezerv organizovaných Českým svazem výrobních družstev. Soubor zahrnuje 62 řídících pracovníků různých typů výrobních družstev. Analýza jejich názorů je doplňkem názorů řídících pracovníků v zemědělství a byla zvolena proto, že postavení výrobních družstev a postavení zemědělských družstev má řadu společných rysů.

Údaje získané sondou jsou konfrontovány s názory řídících pracovníků pěti JZD, v nichž se v průběhu let 1987, 1988 a 1989 uskutečnilo v rámci diplomových prací zkoumání úrovně tvořivé atmosféry. Soubor zahrnuje 132 respondentů. Srovnání aktuálních názorů s názory řídících pracovníků z dřívějšího období ukazuje, že základní tendence v postojích přetrvávají dosud.

PODNIKAVOST

Pojmy podnikavost a podnikatelství nejsou mezi řídícími pracovníky pojmy neznámými. Jejich náplň však chápou v řadě případů velice vágně. Pokud pouze odpovídali na volnou otázku, co chápou pod pojmem podnikavost, převažoval názor, že se jedná o využití každé příležitosti, která může podniku přinést zisk. V podstatě je podnikavost ztotožňována s dravostí, téměř naprostou neochotou ke spolupráci, s dosahováním zisku za každou cenu. Zisk se stal „modlou“ řídících pracovníků. Tento postoj není zcela nepochopitelný — při stavu výrobních fondů v podnicích a velké potřebě prostředků na jejich inovaci není mnohdy jiná cesta.

Jak ukazují názory řídících pracovníků, jedná se především o zisk ve volně směnitelných měnách, aby bylo možné zakoupit výrobní prostředky, v případě zemědělských družstev i herbicidy, insekticidy apod., které jsou na světové úrovni. Proto se projevuje maximální snaha o umístění na západních trzích. S těmito trhy mají více zkušeností pracovníci výrobních družstev, kteří však uváděli, že situace je obtížná. Kooperace s některými výrobci, zejména v SRN, je na dobré úrovni, v řadě případů však využívali zahraniční partneři špatné ekonomické situace družstev a snažili se je bez nejmenších skrupulí využívat. V takových případech začínají řídící pracovníci uvažovat o tom, že ne každý zisk přinese podniku užitek.

Při konkretizaci pojmu podnikavost se ukázalo, že řídící pracovníci jsou schopni akceptovat a zvažovat i další aspekty pod-

nikavosti — rozmnožování zdrojů, dosahování prosperity, energii při dosahování nového, schopnost navazovat nové vztahy, orientovat se na dynamický rozvoj podniku. Uvažují i se skutečností, že za rozhodnutí je třeba nést odpovědnost, ale stále nedoceňují roli rizika v podnikání. Zejména problematická je orientace na zákazníka, na službu zákazníkovi. Zčásti souvisí s nedostatkem informací o trhu, zčásti se zafixovanými stereotypy chování, kdy zákazník byl v roli prosebníka, byl podružným faktorem (tab. I).

I. Názory respondentů na charakteristiky podnikavosti (v %) — Opinions of interviewers on characteristics of entrepreneurial abilities (in %)

Charakteristiky podnikavosti	% kladných odpovědí
Mimořádně iniciativní způsob zhodnocování zdrojů	95,2
Rozmnožování zdrojů	100,0
Dosahování prosperity družstva	100,0
Ofenzivní vyhledávání příležitostí	93,5
Ochota rozhodovat za nejistoty důsledků	88,7
Ochota přijímat rizika při volbě a dosahování cílů	79,0
Ochota „jít nevyšlapanými cestami“	90,3
Ochota nést plně důsledky rozhodnutí	96,8
Aktivní vnímání potřeb trhu	79,0
Odhad budoucích trendů	83,9
Schopnost navazovat nové vztahy	91,9
Energie při prosazování nového	96,8
Orientace na „službu“ zákazníkovi	72,6
Orientace na dynamický rozvoj družstva	95,2
Orientace na maximalizaci zisku	100,0

V současném období je možné projevovat podnikavost podle názoru řídicích pracovníků spíše méně často. Brání tomu především nedostatečně vymezené právně legislativní podmínky, nevyjasněnosti v dodavatelско-odběratelských vztazích, monopol dodavatelů, cenové nejasnosti, přežívající byrokratický systém řízení a neznalost postupu ekonomické reformy. Jsou to však i nedostatky subjektivního charakteru — obavy z odpovědnosti, neochota riskovat, nepružnost struktur v podnicích a nepružnost vrcholového vedení. Relativně malým podílem se na bariérách podnikavosti podílejí nedostatek kapitálu a nedostatek informací o trhu. Nedostatek pracovníků není bariérou, spíše je pociťován jejich přebytek a potřeba úspor pracovníků (tab. II).

Podnikavost chápou řídicí pracovníci ve své většině jako atribut vedení podniku, nikoli všech pracovníků, alespoň ve výrobních družstvech. Představa, že by se maximálně mohly osamostatnit vnitropodnikové jednotky a hospodařit „na svůj účet“, je spíše ojedinělá. V tomto směru jsou progresivnější řídicí pracovníci zemědělských družstev, kteří mají poměrně pozitivní vztah ke zvýšení samostatnosti, k vnitropodnikatelství některých organizačních jednotek. Jedná se zejména o zelinářské a ovocnářské jednotky, dále o jednotky služeb. Vysokou míru samostatnosti jsou ochotni přiznat jednotkám tzv. přidružené výroby. Za problematické považují řídicí pracovníci osamostatnění jednotek živočišné výroby. Problémy, které jsou s vnitropodnikatelstvím spojené, vidí řídicí

II. Názory respondentů na faktory bránící rozvinout podnikavost (v %) — Opinions of interviewers on factor preventing from developing of entrepreneurial ability (in %)

Faktory	% kladných odpovědí
Nedostatečně vymezené právně legislativní podmínky	100,0
Nevyjasněnost dodavatelsko-odběratelských vztahů	100,0
Monopol dodavatelů	100,0
Nevyjasněnost cenové oblasti	100,0
Neznalost postupu ekonomické reformy	88,7
Bariéry v navazování vztahů se zahraničím	72,6
Přežívající byrokratický systém řízení	98,3
Nedostatek kapitálu	50,0
Nedostatek pracovníků	27,4
Neochota riskovat	95,2
Obavy z odpovědnosti	96,8
Nedostatek informací o trhu doma i ve světě	50,0
Nepružnost struktur ve vlastním družstvu	74,2
Nepružnost vrcholového vedení družstva	66,1

pracovníci spíše v oblasti pracovních sil než v cenové oblasti. Uvažují o tom, že bude nutné silně omezit počet výkonných i řídicích pracovníků, což při členském poměru přináší určité obtíže.

Shrneme-li názory řídicích pracovníků na podnikavost, je třeba uvést, že ji považují za žádoucí, nutnou a potřebnou schopnost řídicích pracovníků. Řídicí pracovníci zemědělských družstev ji ve shodě s řídicími pracovníky výrobních družstev považují za schopnost chopit se každé příležitosti a dosahovat zisku. V obou případech správně zvažují nutnost „hledat mezery“ na trhu. V zemědělských družstvech to znamená, že půjde o rozvoj finalizace zemědělských výrobků a jejich prodeje, ve vlastní zemědělské výrobě pak o specializaci výroby, která vyhovuje podmínkám družstva, a v podstatě ve všech případech i o tzv. přidruženou výrobu nezemědělského typu. Ukazuje se, že v těchto záměrech je implicitně obsažena i otázka rozvoje, určitá koncepčnost, a že orientaci na maximalizaci zisku řídicí pracovníci slovně proklamují, ale uvažují v širším měřítku a dlouhodoběji.

TVOŘIVOST A TVŮRČÍ ŘÍZENÍ

Řídicí pracovníci mají vůči pojmu tvořivost určitou nedůvěru a spojují ho především s uměleckou a vědeckou prací. Někteří jej spojují s fantazií v oblasti teorie, na niž není v praktickém životě místo. První reakce na volnou otázku ukazují, že oblast tvořivosti a tvůrčího řízení je oblastí velmi neujasněných představ řídicích pracovníků.

Tvůrčí řízení si představují jako schopnost uplatňovat podnikavost a podnikat, tj. oblast hledání příležitostí, popř. adaptace poznatků odjinud na konkrétní podmínky vlastního podniku, a naprosto opomíjejí oblast personálních činností, vedení lidí, stimulace pracovníků k aktivitě a tvůrčím přístupům.

Je-li obsah pojmů tvořivost a tvůrčí řízení upřesněn dílčími charakteristikami, jsou schopni řídicí pracovníci prohloubit své názory, ale přes-

to se ukazuje, že se nad těmito otázkami a jejich uplatňováním ve své práci zamýšlejí poměrně málo.

Řídící pracovníci výrobních i zemědělských družstev spatřují tvořivost především ve schopnosti vymyslet něco nového, schopnosti řešit problémy, situace, kdy není dostatek informací, ve schopnosti překonávat konvenční způsoby myšlení a jednání, ve schopnosti řešit problémy, u nichž není známa metoda řešení. Zajímavé je, že existuje rozdíl mezi názorem na to, zda má být tvůrčí produkt pouze nový, či nový a zároveň užitečný. Užitečnost tvůrčího produktu je důležitá podle názoru menšího počtu řídicích pracovníků. To dotvrzuje, že se na tvořivost dívají především jako na záležitost teorie. K dalším charakteristikám připojuje většina řídicích pracovníků schopnost překonávat konvenční způsoby myšlení, schopnost pochopit celek, aniž jsou známy jeho části, a schopnost oprostit se od vnějších vlivů a tlaků. Poměrně málo je uznáván názor, že tvůrčí schopností je i schopnost přizpůsobit známá řešení na zcela konkrétní a jedinečné situace (50 % respondentů). Řídící pracovníci nejvíce podceňují fantazii, formulovanou jako schopnost představit si jevy a situace, které dosud neexistují.

Pokud měli řídicí pracovníci specifikovat, jaký podíl jednotlivých typů tvořivosti (inventivní tvořivost, inovační tvořivost, organizačně řídicí tvořivost) se uplatňuje v jejich řídicí činnosti, přičemž tyto typy tvořivosti byly podrobněji charakterizovány, jejich postoj se změnil.

Inventivní tvořivost — řešitelská tvořivost je chápána jako objevy nových řešení, nových technických principů, zcela nové myšlenky apod.

Inovační tvořivost — realizační tvořivost spočívá v pochopení myšlenky řešitele, ztotožnění se s ní, v dalším rozpracování myšlenky řešitele a dopracování do konkrétních podmínek podniku, tj. do inovace.

Organizačně řídicí tvořivost představuje podporu a využívání iniciativy a tvořivosti v práci podřízených pracovníků vytvářením vhodných podmínek jejich rozvoje i vhodným hodnocením. Ve vlastní činnosti řídicích pracovníků jde o snahu o dynamickou stabilitu a rozvoj řízené organizační jednotky, tj. o aktivní přístup k inovacím.

Velkou důležitost přikládají řídicí pracovníci organizačně řídicí tvořivosti — 5,11 (interval hodnocení od 1 do 6 bodů) a inovační tvořivosti — 4,02. Obávám se však, že názory řídicích pracovníků jsou nereálné a skutečnost je horší. Přes vysoké hodnocení podílu tvořivosti v současné pracovní činnosti jsou řídicí pracovníci toho názoru, že váha obou typů tvořivosti by se měla ještě zvýšit (na 5,47 a 5,15). Inventivní — řešitelská tvořivost je podceněna, uvážíme-li, že v souboru řídicích pracovníků byli i štábní specialisté. Hodnocení 1,25 jako realita je nepatrně zvýšeno na 1,38 jako představa budoucnosti.

Tvůrčí řízení je charakterizováno v odpovědích na volnou otázku rovněž velmi vágně, a to jak řídicími pracovníky zemědělských, tak výrobních družstev. Další beseda s řídicími pracovníky zemědělských družstev i odpovědi na dotazník řídicích pracovníků výrobních družstev prokazují, že někteří pracovníci jsou schopni a ochotni nad touto otázkou hlouběji uvažovat a korigovat své představy. Tvůrčí řízení lze podle jejich názoru definovat především jako řízení napomáhající pokro-

ku v hospodářské a další činnosti podniku, aktivní přístup k inovacím a vytváření tvořivé atmosféry. Zahrnuje dále snahu o dynamický rozvoj řízené jednotky, je to řízení napomáhající rozvoji podřízených, podněcuje a podporuje rozvoj tvořivosti podřízených, uznání a podporu tvůrčích námětů, pozitivní hodnocení tvořivosti a péči o kvalitní pracovní prostředí, umožňující tvořivost. Že však nejsou názory řídících pracovníků na tvůrčí řízení ujasněné, dokazuje podcenění snahy o dynamickou stabilitu řízené jednotky a dále vlastních aktivit řídícího pracovníka — informování podřízených o tvůrčích činech, podpory sebedůvěry tvůrců, stimulace tvořivosti vnášením nových problémů. Nekomplexní pohled demonstruje také názor, že není třeba stimulovat tvůrce k realizaci jejich tvůrčích námětů (tab. III).

III. Názory respondentů na charakteristiky tvůrčího řízení [v %] — Opinions of interviewers on characteristics of creative management [in %]

Charakteristiky tvůrčího řízení	% kladných odpovědí
Řízení napomáhající pokroku v hospodářské a další činnosti družstva	100,0
Řízení napomáhající rozvoji podřízených	95,2
Řízení podněcující a využívající tvořivost podřízených	93,5
Řízení vyžadující spoluúčast podřízených při řešení náročných úkolů	61,3
Snaha o dynamickou stabilitu řízené jednotky	48,4
Snaha o rozvoj řízené jednotky	98,4
Aktivní přístup k inovacím	100,0
Vytváření tvořivé atmosféry	100,0
Uznání a podpora tvůrčím námětům	93,5
Tolerantní přístup k novým nápadům a námětům	72,6
Informování pracovníků o tvůrčích činech	50,0
Pozitivní hodnocení tvořivosti	98,4
Stimulace tvořivosti vnášením nových problémů	53,2
Prosazování změn v řídicím systému, brání-li tvořivosti	85,5
Citlivé vedení vysoce tvořivých lidí	72,6
Podpora sebedůvěry tvůrců	46,8
Podpora kritické atmosféry, výměny názorů	93,5
Stimulace tvůrců k realizaci tvůrčího námětu	64,5
Podpora a stimulace vzdělávání a sebevzdělávání	77,4
Péče o kvalitní pracovní prostředí, umožňující tvořivost	90,3

Řídící pracovníci jsou si poměrně dobře vědomi bariér, které představuje vnitřní prostředí jejich podniku a které omezuje či znemožňuje tvůrčí řízení. Především je to nesprávně prováděné delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti, špatné technické vybavení práce, vlastní obsah práce a funkční náplně s přemírou rutinních činností a systém odměňování, který podceňuje tvořivost. Dále tvůrčímu řízení brání i převážně autokratický styl řízení a nedostatečně rozvinutý systém komunikací. Je pozitivní, že si někteří řídící pracovníci sami uvědomili, jak mají málo znalostí o tvořivosti a tvůrčím řízení (tab. IV).

Pro doplnění svých názorů na tvořivost a podnikavost byli řídící pracovníci dotázáni na své hodnocení kvality pracovních podmínek, zvláště těch, které by měly tvůrčí řízení podněcovat. Hodnocení se pohybuje od negativního hodnocení pracovního režimu (1,88 — v intervalu od 1 do

IV. Názory respondentů na bariéry jejich tvůrčího řízení (v %) — Opinions of interviewers on barriers to creative management (in %)

Typy bariér	% kladných odpovědí
Vlastní obsah práce s přemírou rutinních činností	95,2
Ztrnulost organizační a řídicí struktury družstva	83,9
Nesprávně provedené a realizované delegování	100,0
Omezení formulace cílů na vrcholové vedení	72,6
Převažující autokratický styl řízení	85,5
Nerozvinutý systém komunikací	82,2
Systém odměňování, který podceňuje tvořivost	95,2
Špatné technické vybavení práce	98,4
Špatný způsob organizace práce	59,7
Nepružnost vedení družstva	66,1
Klima, které podvazuje tvořivost	72,6
Málo schopní podřízení	50,0
Další bariéry, doplněné jednotlivci:	
Málo znalostí o tvořivosti a tvůrčím řízení	19,4
Postihy za přílišnou iniciativu	8,1
Nejasnost v celkové ekonomické situaci	4,8
Naprostá nejistota „ve všem“	6,4

6 bodů) do 3,89 — v podstatě neutrální hodnocení možností kontaktů s odborníky. Pracovní podmínky řídicích pracovníků nejsou pro tvůrčí řízení příznivé.

V období, kdy se realizovala sonda, byla již zcela zřejmá cesta přechodu československého hospodářství k plně rozvinutému tržnímu mechanismu. Začátek této cesty však vzbudil v řídicích pracovnících spíše skepsi než nadšení. Nejasnosti v ekonomické oblasti charakterizovali někteří řídicí pracovníci jako „zbožná přání“, která nemají s realitou nic společného. Přes své skeptické názory měli a mají řídicí pracovníci snahu nedostatky, zejména své subjektivní, překonávat.

TVŮŘIVÁ ATMOSFÉRA

Tvořivá atmosféra představuje soubor psychických, sociálních a organizačních vazeb na pracovišti, který podporuje tvořivost. Působí na ni řada faktorů, zejména styl řídicí práce a způsob vedení lidí. Ke zkoumání tvořivé atmosféry byl použit dotazník, který zpracovala Brabenčová (1988) na základě poznatků, které publikovali Guláš (1984) a Lipták (1986). Dotazník je členěn na tři skupiny kritérií — kritéria zaměřená na rozvoj iniciativy a tvořivosti podřízených, kritéria zaměřená na rozvoj organizační jednotky a kritéria zaměřená na zjištění úrovně tvořivé atmosféry v podniku jako celku.

Soubor kritérií zaměřených na rozvoj iniciativy a tvořivosti podřízených zahrnuje: delegování pravomoci a odpovědnosti podřízeným, hodnocení podřízených, zvyšování kvalifikace podřízených, výchovu zástupce, schopnost vžít se do situace podřízených, přijímání nových myšlenek od podřízených, přidělování úkolů podřízeným, taktiku při přidělování úkolů, podporu iniciativy a tvořivos-

ti podřízených a usměrňování a koordinaci tvůrčího přístupu a inovační aktivity podřízených.

Podle výpovědí řídicích pracovníků byla situace ve srovnání s možnostmi pouze průměrná. Zvláště úroveň delegování pravomoci podřízeným a postoj k přijímání nových myšlenek od podřízených byly poznamenány výraznými autokratickými přístupy. Pouze nepatrně lepší byla situace v usměrňování a koordinování tvůrčích přístupů a inovační tvořivosti podřízených.

Kritéria zaměřená na rozvoj organizační jednotky představuje následující soubor: samostatnost v rozhodování; vztah k novým, náročným a riskantním úkolům; využívání příležitosti; koncepčnost v práci; kontakt s problémovým a pracovním okolím; schopnost vžít se do situace nadřízených; uplatňování progresivních kritérií růstu při sladování zájmů řízené jednotky se zájmy vyšší jednotky; vztah k formální a neformální organizaci; uplatňování odborné fantazie; sledování a uplatňování vývojových trendů.

I v této oblasti byla analogická situace jako v oblasti předchozí. Zejména přístup k využívání příležitostí a ke koncepčnosti práce byl charakterizován spíše pouhými úvahami o účelnosti činnosti než činností samou. Řídící pracovníci dávali přednost operativním, krátkodobým cílům a měli jen přibližnou představu o dalším vývoji.

Úroveň tvořivé atmosféry v podniku je hodnocena v kategoriích svázané, vyvážené (optimální) a volné atmosféry. Pro analýzu jsou důležitá zejména kritéria, v nichž je tvůrčí atmosféra hodnocena jako svázaná.

V souboru řídicích pracovníků panovala nespokojenost s charakterem ukládaných úkolů, s hodnocením orientovaným na kvantitativní kritéria, s ochotou (resp. neochotou) připustit rizika plynoucí ze změn plánu, s paušálností uznání a odměňování a do jisté míry i s napjatostí atmosféry a zbytečnou zátěží administrativními požadavky. Optimální atmosféru vyvolávala možnost ovlivnit přidělované úkoly, soulad osobních zájmů a potřeb se zájmy podniku, věcné a společné řešení rozporů a pružnost pracovního režimu. Volná atmosféra charakterizovala kritéria překonávání překážek, které se řešily pružně, ale někdy málo účinně, a optimální až volná atmosféra byla v kritériu spokojenost v práci.

Vycházíme-li z předpokladu, že dobře umí delegovat pravomoc podřízeným ten, kdo nezanedbává koncepčnost v práci, má dobré kontakty s okolím, má dostatek odborné fantazie, uznává a podněcuje tvořivost podřízených a umí taktičtěji přistupovat k přidělování úkolů, pak s výjimkou taktiky v přidělování úkolů řídicí pracovníci sledovaných JZD tento předpoklad neplnili.

Další hypotéza vychází ze závěru, že ten, kdo se nebojí samostatně rozhodovat, ochotněji přijímá nové a náročné úkoly, náměty od podřízených, nebojí se jejich konkurence a více se stará o zvyšování jejich kvalifikace, lépe usměrňuje jejich iniciativu, má obvykle více odborné fantazie a více než jiní sleduje vývojové trendy.

Ani tento názor nebyl v souboru sledovaných řídicích pracovníků potvrzen. Řídící pracovníci zejména podceňovali nápaditost a tvořivost podřízených i jejich iniciativu. V přístupech řídicích pracovníků se odrážely jejich autokratické tendence.

Tvořivá atmosféra ve sledovaných podnicích (jednalo se o „lepší“ průměr) nebyla příznivá tvořivosti, tvůrčím nápadům a řešením. Styl řídicí práce byl poplatný stereotypním, rutinním přístupům, podceňoval intelektuální potenciál podřízených, nevedl k jejich stimulaci a nebyl žádoucím způsobem orientován na sebezdokonalování řídicích pracovníků.

ZÁVĚR

Řídicí pracovníci nejsou na uplatňování tvůrčího řízení a radikální obrat k podnikavosti připraveni. Tendence, které se projevovaly v dřívější době, přetrvávají doposud. Chyba není pouze v názorech a způsobech myšlení řídicích pracovníků, v jejich rigiditě. Do nedávné doby realizované „zásady řízení“, důraz na bezprostřední, aktuální úkoly, vyvolaný často nadřízenými orgány a dalšími institucemi, neznalost perspektiv podniku i perspektiv svých, časté změny ekonomických nástrojů, malá míra volnosti v rozhodování, maximální časový horizont pětiletého plánu — všechny zmíněné faktory brzdily tvořivost a téměř znemožňovaly podnikavost. Administrativně byrokratický systém vychoval ve většině případů poslušného řídicího pracovníka, málo iniciativního, neochotného riskovat, dokonce neochotného nést odpovědnost.

Je dobře, že si řídicí pracovníci tuto situaci začínají uvědomovat. Pociťují své nedostatky v oblasti teoretické přípravy, zejména postrádají znalosti a vědomosti o tvořivosti, tvůrčím řízení. Pociťují i absenci znalostí o možnostech a mezích podnikatelské aktivity. Jsou si rovněž vědomi svých psychických bariér, ztěžujících jim změnit způsoby myšlení a jednání. Mají snahu své nedostatky překonávat. Mezi řídicími pracovníky se projevuje zájem o vzdělávání a návody k dalšímu sebezdokonalování v oblasti tvořivosti a podnikavosti. Představa řídicích pracovníků o náplni takového vzdělávání je dosti přesná. Jedná se jim o nácvik žádoucích způsobů chování, využívání aktivních metod výuky a řešení problémových situací.

Této snaze řídicích pracovníků je nutné vyjít vstříc a rychle začít realizovat kursy, v nichž budou uplatněny metody pomáhající odstraňovat psychické bariéry tvořivosti, bude využito metod výcviku tvořivé komunikace, nácviku vytváření tvořivého klimatu na pracovišti i relaxačních a kondičních programů. V manažerských kursech by měly být zařazeny kvalitní podnikatelské hry. Vzdělávací program pro řídicí pracovníky v zemědělství musí být stimulem pro změny orientace jejich řídicí práce.

Literatura

- BRABENCOVÁ, L.: Zhodnocení úrovně tvořivé atmosféry v zemědělských podnicích. (Diplomová práce.) Praha 1988. — PEF VŠZ.
GULÁŠ, Š.: Tvorivost v riadení. Bratislava, Alfa 1984.
HORÁLKOVÁ, M.: Tvorivost a podnikavost v předpokladech osobnosti a ve stylu řídicí práce vedoucích pracovníků v zemědělství. [Habilitační práce.] Praha 1990. — PEF VŠZ.
LIPTÁK, F.: Práca vedúceho. Bratislava, Práca 1986.

Došlo dne 1. 10. 1990

ÚSTAV VĚDECKOTECHNICKÝCH INFORMACÍ
PRO ZEMĚDĚLSTVÍ

ústřední zemědělská a lesnická knihovna
Slezská 7, 120 56 Praha 2

SOCIOLOGIE ZEMĚDĚLSTVÍ, 26 (LXIII), 1990 č. 2 105

HORALÍKOVÁ, M. (University of Agriculture, Praha): *Creativity and enterprise as seen by managing staff workers*. Sociol. Zeměd., 26, 1990 (2): 97—106.

Managing staffs in agriculture are not adequately prepared for a creative attitude to management and for the need for active enterprising. They are not fully aware of the great future requirements for their skills, creativeness and initiative and only some of them are able to meet such requirements. Managing staff workers' views of enterprise and enterprising, creativity and creative management are affected by a great lack of competence. The system of management of the past, the ideological and psychic barriers have created some stereotypes of thinking and acting which will have to be removed soon. The managers know this situation, feel their shortcomings in theoretical preparation and the problems the lack of knowledge and experience causes them in their work. They are trying to make the situation better. They are interested in further education and self-education and have a fairly clear idea of how the education programme they need should look like: use of active methods of teaching (case studies), removal of psychic barriers to creativity and initiative, training in creative communication, manager courses with enterprise games and the like.

manager; creativity; creative management; enterprise

HORALÍKOVÁ, M. (Hochschule für Landwirtschaft, Praha): *Schöpfertum und Unternehmertum in den Ansichten leitender Mitarbeiter*. Sociol. Zeměd., 26, 1990 (2): 97—106.

Die leitenden Mitarbeiter in der Landwirtschaft sind nicht genügend vorbereitet auf die Realisierung einer schöpferischen Leitungstätigkeit und eine radikale Wende zum Unternehmertum. Die Ansprüche an diese von Seiten der künftigen Entwicklung erkennen nur ein kleiner Teil von ihnen und das nur in bestimmtem Maße und weit nicht alle werden sie erfüllen können. Die Vorstellungen der Leiter über die schöpferische Leitung und das Unternehmertum sind geprägt von einer starken Inkompetenz. Das bisherige System, die ideologischen und psychologischen Barrieren bildeten einen Stereotyp heraus im Denken und Handeln, welcher schnellstens überwunden werden muß. Die Leiter sind sich dieser Lage bewußt, sie spüren ihre Mängel der theoretischen Vorbereitung und die Probleme, die ihnen dies in der konkreten Arbeit bringt, und sie sind interessiert daran, diese durch Weiterbildung, auch autodidaktisch, zu überwinden. Ihre Vorstellung ist sehr konkret über den Inhalt einer solchen Nutzung aktiver Methoden, der Fallmethode z. B., Beseitigung der Barrieren in der Psyche für das Schöpfer- und Unternehmertum, Kommunikation, Managerkurse und -spiele usw.

Leitende Mitarbeiter; Schöpfertum; schöpf. Leitung; Unternehmertum

Adresa autorky:

Ing. Marie Horalíková, CSc., Vysoká škola zemědělská, 165 21 Praha 6 - Suchbátar
