

6

Tvořivost – kreativita

Dvacáté století dramaticky změnilo jednání lidí. Celá staletí mělo působení lidí převážně lokální charakter, protože se hlavně zabývali lokálními a regionálními problémy. Od konce minulého století má podnikání globální rozsah. Mnohé lokální problémy mají dnes globální charakter a některé lokální či regionální problémy jsou ovlivňovány globálním vývojem. Bez integrace země do globálního světového hospodářství by nebylo možné vytvořit dostatek prostředků pro zajištění životní úrovně narůstajícího počtu obyvatel ve světě.

Rozhodující úlohu hrají následující faktory:

- otevřené a rostoucí národní hospodářství,
- celoživotní vzdělávání všech členů společnosti a jejich sociální zabezpečení.

Globalizace je vývojově nezbytná. Může však splnit očekávání jen tehdy, když bude založena na etických vztazích, eticky prosazovaných a globálně respektovaných cílech. Realizace takto orientovaných cílů již do značné míry navodí respektování etických postojů a odpovědnosti v managementu a podnikání, stejně jako v procesu jejich realizace.

Prosazování etiky a odpovědnosti do managementu ekonomiky a lidských vztahů je aktuální, avšak komplikovaný proces. Jeho komplikovanost vyplývá z diferencované úrovně etického myšlení participantů globalizačního procesu. Nezbytnost globalizace světa je ovlivňována rostoucí dynamikou rozvoje vědy a techniky, která zkracuje nejen vzdálenosti, ale diferencuje a zvýrazňuje i sociální a inteligenční rozdíly mezi lidmi různých lokalit.

Překonání negativních dopadů globalizace vyžaduje vedle etického myšlení i podporování a rozvíjení schopnosti tvůrčího myšlení lidí. Podle následující tabulky uvedené v Hospodářských novinách bychom se měli nad naši tvořivost zamyslet.

Nedostatek kreativity a etiky v managementu ve výsledcích práce našich pracovníků na řídicích hladinách vertikály podnikatelských organizací a veřejné správy, je patrný z následující tabulky vydané OECD Forbes¹⁰. Z tabulky vyplývá, že evropskou jedničkou v inovacích je Švýcarsko, a že Česká republika není uvedena v prvním tuctu evropských zemí.

Tabulka 6-1: Žebříček evropských zemí podle počtu přihlášených patentů

Země	Počet patentů na milion obyvatel	Roční výdaje na výzkum a vývoj v % HDP
1. Švýcarsko	106,7	?
2. Německo	76,0	2,5
3. Nizozemsko	72,6	1,7
4. Švédsko	72,3	3,8
5. Lucembursko	51,7	1,6
6. Finsko	50,3	3,5
7. Dánsko	40,5	2,4
8. Francie	39,3	2,1
9. Rakousko	36,5	2,5
10. Belgie	31,8	1,9
11. Velká Británie	26,4	1,8
12. Norsko	24,1	1,5

Žebříček evropských zemí doplňuje FORBES OECD o seznam top společností, které se nejvíce podílejí na počtu patentů v rámci tuctu neúspěšnějších zemí. Uvedené top firmy vykazují následující počet přihlášených patentů: Novartis 440, Siemens 2 319, Philips 4 425, Ericsson 485, Nokia 882, Novo Nordisk 252, Thompson 569, Unilever 399. Z počtu přihlášených patentů firem v jednotlivých evropských zemí vyplývá, že výsledky tvořivé práce souvisí s vyšší nákladů investovaných do výzkumu a vývoje.

V tabulce není uvedeno pořadí, na kterém se podle OECD nachází Česká republika. Uvědomujeme si, že není dostatečné posuzovat invenční potenciál zemí jenom na základě počtu podaných patentů. Přesto je z uvedené tabulky zřejmé, že Česká republika nepatří do kategorie nejkreativnějších zemí. Jde o informaci, nad kterou bychom se měli zamyslet, jelikož tvořivost a inovační způsobilost nesouvisí jen s dobrým jménem podniku a úspěšným vedením lidí, ale i s dobrým postavením na trhu.

Z výše uvedené tabulky nevyplývá úroveň etiky, formy a metody stimulace pracovníků, ani míra jejich motivace, kterou management inovací ve firmách vykazoval. Od statistiky nelze očekávat zobrazování, ani hodnocení kvalitativních prostředků investovaných do inovací, i když manažeři by s nimi měli ve svém rozhodování vždy počítat.

¹⁰ OESD Forbes - v Hospodářských novinách, *Economia*. I/Q 2009.

Zamysleme se nyní nad managementem inovací v našich podnicích. Víme, že vedle některých špičkových úspěchů zejména v medicíně a farmacii, v oblasti ekonomiky a managementu pokulháváme. Dobrou úroveň managementu ekonomiky nelze posuzovat podle krátkodobých nebo minulých úspěchů, ale podle etické strategie a odpovědnosti, která by zabezpečovala dynamiku rozvoje, tedy stabilitu firmy a dlouhodobou ekonomickou efektivnost.

Management našich podniků se obvykle nevyvíjí jako systém, spíše jsou sledovány a rozvíjeny jeho subsystemy a prvky. Je to proto, že nové metody manažerské práce nejsou často aplikovány systémově, ani přizpůsobeny specifickým podmínkám jednotlivých organizací. Proto neplní očekávaný přínos a nelze je považovat za podnětné inovace, kterými by manažer systémově zdokonaloval styl managementu a řízeného objektu.

Management podniku nelze v takovém případě považovat za řízení inovačního procesu. Mluvíme o nesystémovém postoji manažera k dynamickému vývoji vědy a techniky a inovování metod své práce. Management podniků se často projevuje nesystémově, když podnik není řízen jako celek, ale jen jako souhrn jeho organizačních subsystemů a jejich prvků.

Nesystémový přístup v managementu je zakrýván. U velkých podniků nejčastěji zvyšováním cen finálních produktů a u menších požadavky na různé typy dotací, které mají překonat rutinu v manažerské práci. Samozřejmě, že pak i pracovníci podle tohoto vzoru požadují zvyšování mezd bez adekvátního zvyšování kreativního řešení problémů a vlastní produktivity práce.

K nástinu vzniku příčin konzumní společnosti je třeba dodat, že i trh je stále chápán jako samoregulující prostor, ve kterém jsou automaticky řešeny potřeby jednotlivců i podniků. Stávající metody fungování a vztahy v tržním systému neodpovídají vývoji názorů společnosti na kulturu a fungování tržního mechanismu.

Za další z hlavních příčin prohlubování konzumní společnosti můžeme považovat nedostatek etiky v myšlení lidí, v soukromém životě i v pracovním procesu a rutinu, která vyplývá z nerespektování kvalitativních vlastností řízených ekonomických jevů. Prohlubující nekomplexnost se posléze projevuje v mezilidských vztazích i v pozornosti manažerů věnované převážně řízení dílčích procesů v rámci vnitřních struktur než systémovému řízení podniku jako celku. Synergický efekt top managementu nevyplývá ze součtu výsledků složek vnitřní struktury podniku.

Nekomplexní hodnocení úspěšnosti managementu jednotlivých organizací na základě kvantitativních výsledků jejich práce a přínosů pro společnost má významný dopad na vývoj konzumního myšlení a tím prohlubování konzumní společnosti. K tomu přispívá

i nedostatek osobností, které by byly vzorem v odbornosti, kultuře i mezilidských vztazích a na neposledním místě i konzumní působení sdělovacích prostředků.

Jako příklad konzumního myšlení manažerů a sporného úspěchu v podnikání lze uvést prodej podniků, které se stávají zbožím. Je to etické a zodpovědné, když existuje legislativa, která by stávající formy a metody tohoto druhu podnikání hodnotila a upravila. Podniky mohou být považovány za zboží, avšak za zboží specifické, které vyžaduje zvláštní pravidla a metody prodeje.

Technicko-ekonomický a sociální vývoj společnosti přináší změny, jejichž frekvence se neustále zrychluje. Připomeňme si tempo narůstání jeho dynamiky od konce II. světové války. Současná doba, nemají-li se nůžky mezi praxí a technickým rozvojem nadále rozevírat, požaduje rychlejší a komplexnější aplikaci výsledků vědy a techniky do managementu. To v konečné fázi klade požadavek na systematické zdokonalování metod managementu a jeho přizpůsobování vývojovým změnám.

6.1. Bez tvořivosti nejsou invence ani inovace

Tvořivost v managementu nehrála v naší historii vždy zásadní úlohu. Praxe však nejenom v našich podmínkách vyžaduje, aby byla tvořivost považována za významnou součást managementu, jelikož jejími výsledky jsou invence a inovace. Dynamika podnikání zvyšuje požadavky na konkurenceschopnost a na odpovědnost firem na tvorbě podnikatelského prostředí.

Podnikatelé si uvědomují, že není neřešitelných problémů, ale že nemáme dostatečný potenciál tvořivého myšlení. Bez tvořivosti a inovací bychom nerozvíjeli současný stav managementu a nestačili dynamice vývoje vědy.

Tvořivost může být členěna z různých hledisek. Pro naše účely zdůrazňujeme následující tři složky tvořivosti:

1. schopnost překonat stav výroby nebo jiné činnosti ve fantazii, tedy schopnost představit si, že věci a vztahy by mohly být jiné, než jsou nyní,
2. schopnost invence, čili schopnost vyřešit, jaký by měl být nový stav věcí a vztahů,
3. schopnost vyvinout odvahu k inovačnímu činu a schopnost převzít odpovědnost za uskutečnění invence.

Schumpeter považuje tvorbu invencí za tvořivou destrukci současného stavu vědomí člověka. Samozřejmě, že míru tvořivé destrukce je nutno diferencovat podle jejího přínosu anebo podle akčního rádia jejího dopadu na jednotlivce, okolí, anebo celou společnost. Dopad či přínos realizované invence může být kladný, anebo záporný, ale to již závisí na etické gramotnosti projektanta a realizátora.

Efektivnost realizace vyprojektované invence do reálné podoby inovace, kterou se manažer rozhodl realizovat ve vnitřní struktuře firmy, je již v odpovědnosti jeho a celého pracovního kolektivu. Management podniku je odpovědný za řízení změn, tedy za řízení inovačního procesu firmy, včasnou reakci na vývoj vědy a techniky a rychlou aplikaci do podnikatelského projektu. Z toho vyplývá, že úspěšná strategie firmy je výsledkem potence kreativity pracovníků a efektivního managementu inovačního procesu. S tím souvisí i schopnost managementu předvídat vývoj konkurenčního prostředí a jemu přizpůsobit taktiku k naplnění strategie firmy.

Dílicí inovace ani jejich komplex nevznikají samy od sebe, nýbrž jsou výsledkem tvůrčí schopnosti manažera – jeho tvořivé práce, která je výsledkem jeho pracovní aktivity. Manažer je tvůrcem invencí, které jsou-li realizovány, považujeme za inovace. Inovace je tedy invence, kterou manažer vyvinul v rámci svého rozhodovacího procesu a realizoval do praxe, například formou příkazu.

V podmínkách podnikových, veřejných a všech dalších typů organizací, kde je třeba řídit, je stále zdůrazňována úloha kreativity a opouštění konzervativních pravidel a metod managementu. Zvláštní důraz je kladen na identitu s organizací a tvořivost pracovního kolektivu.

Immanuel Kant řekl, že na člověka se nemůžeme dívat pouze jako na objekt manipulace, ale musíme ho vnímat jako bytost, která si zaslouží, abychom s ní jednali s respektem. Takový pohled máme na pracovníka zvláště pro jeho schopnost tvořivé práce.

6.2. Algoritmus tvorby invence

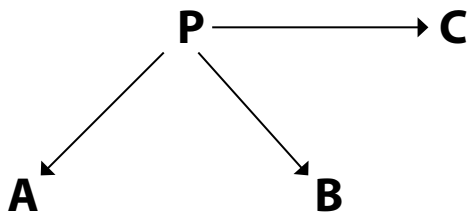
Analýzou množství vyřešených problémů se zjistilo, že v procesu tvořivé práce existují určité algoritmy a zásady. Soustředíme se na východisko tvořivého pracovního procesu. Lze jej rozdělit do několika navazujících etap – kroků, jejichž sled a existenci si v procesu

řešení problému zpravidla neuvědomujeme. Je však žádoucí s nimi počítat a při řízení pracovního procesu je využívat.

1. **Příprava** – provádí se výběr, sběr a analýza potřebných informací. Rozhoduje se o metodě rozboru a metodách, kterými se budou získané informace zpracovávat. Určuje se míra syntézy, upřesňuje se charakteristika řešeného problému a cílový stav řešení.
2. **Zrání (inkubace)** – racionální práce se shromážděnými informacemi. Vytváří se podmínky pro vznik řešení, využívají se metody intuice a asociace dalších řešení. Náměty se analyzují, simuluje se jejich realizace v daných podmínkách a zkoumá se jejich účinnost. Vytváří se základ budoucí podoby inovace.
3. **Zrození (iluminace)** – řešitel dospívá ke konkrétní podobě invence – nespokojuje se s jediným řešením, ale hledá další varianty. Invenci vypracovává do finální podoby, aby mohla být relativně snadno a komplexně v řízeném objektu realizována jako úspěšná inovace.
4. **Ověřování (verifikace)** – řešitel hodnotí vlastnosti, klady a zápory vyprodukovaných variant invencí, zkoumá jejich účelnost a efektivnost. Rozhoduje se pro optimální variantu, kterou pak prezentuje jako výsledek své práce.

Tvořivou práci považujeme za realizování výsledků tvořivého myšlení. Tvořivé myšlení je vlastně výsledek kompromisu mezi tvořivou a kritickou složkou myšlení. Výsledek záleží na cíli a kompetenci projektanta. Znázorníme si proces tvořivého myšlení schematicky pomocí následujících obrázku.

Obrázek 6-1: Struktura tvořivého myšlení (kreativity)



kde :

- | | |
|--------------------|----------------------|
| P – řešený problém | A – tvořivé myšlení |
| C – cílový stav | B – kritické myšlení |

Z obrázku vyplývá, že tvořivé myšlení není neuvážlivým a nesystematickým plozením nápadů, kterými bychom mohli řešit vznikající problémy v kterémkoliv řízeném objektu. Proto neoddělitelnou součástí kreativity je i kritika podnětu, vzniklého v naší mysli. Jde o nezbytnou složku kontroly, která orientuje tvořivé myšlení do žádoucího směru a kvality. Prakticky jde o uplatnění autokontroly myšlení.

Aby invence měla praktický smysl, musí řešit situaci na adekvátní vědecké a etické úrovni tak, aby změnila v určitém objektu současný stav konkrétního jevu, který již neodpovídá stávajícím potřebám. Dřívější řešení problémů v řízeném objektu bylo již překonáno vývojem a novými nároky.

Aby se invence mohla stát inovací a efektivně plnit svoji úlohu, musí změnit současný stav či působení určitého podnikového jevu. Efektivnost inovace není závislá pouze na kvalitě, ale i na aplikaci ve správném čase, aby předešla ztrátám z pozdního řešení problému, anebo realizaci v dostatečně nepřipraveném prostředí.

Vztah mezi tvořivou a kritickou složkou myšlení je pro řešitele zásadní. Předchází neuváženému řešení, které než aby prospělo, mohlo by být v rozporu s manažerskou etikou a současně pochybením, či zdrojem konfliktu.

Jde-li však v konkrétním případě spíše o potřebu rychlé produkce množství návrhů řešení, může být vztah mezi tvořivým a kritickým myšlením uměle přerušeno. Jde o případ využití asociace a o dodatečnou verifikaci námětů, jak se s tím můžeme setkat při aplikaci metody brainstormingu.

Na potřebném oddělení tvořivého myšlení od kritického je založena metoda brainstormingu. Její autor A. Osborn, již před II. světovou válkou prokázal, že metoda může přispět k vysoké aktivitě řešení na základě využití asociace.

Tvorba námětů je rozdělena do dvou separátních etap:

I. etapa - tvorba invencí - je přínosná vysokým počtem námětů v krátkém čase. Jejím cílem je vyprodukovat co nejvíce nápadů, které jsou vyhodnocovány a kumulovány ve II. etapě.

II. etapa – verifikace (kritické hodnocení) - vytřídí nepoužitelné náměty, kterých může být až 80 %. Zůstávají jen ty podnětné, které lze syntetizovat a dále rozvíjet.

Podle našich zkušeností jsme ve velmi krátké době (15 minut) získali v řešitelském týmu 10 účastníků 100 námětů, z toho cca 20 použitelných.

Metoda brainstormingu není vhodná pro řešení matematických nebo grafických úloh. Výsledek brainstormingové konference je pak předložen zadavateli k volbě, zda navržené řešení přijme.

Je samozřejmé, že vztah tvořivého a kritického myšlení (kreativita) je ovlivňován mnohými aspekty. Za významné lze považovat vzdělanost a věk řešitele. Čím mladší řešitel, tím navrhuje větší množství námětů s menší pravděpodobnou použitelností a naopak. Starší řešitel se nechce kompromitovat, produkuje méně invencí s relativně vysokou možností aplikace. Tím však, pokud je řešení týmové, nedává svým partnerům možnost využití asociace, jak se od brainstormingových konferencí očekává.

Kreativní myšlení není proces bez přípravy, ani bez vnitřní strukturalizace. Neseznámíme-li se s jeho složkami a nebudeme-li je respektovat, vystavujeme se nebezpečí, že budeme pro své okolí brzdou tvořivosti. Můžeme stanovit i nesprávný termín pro dosažení výsledku řešení. V takovém případě se řešitel stresuje, že řešení nestihne, anebo již od počátku nepřístupuje k řešení zodpovědně. Nerespektování algoritmu tvořivé práce se může vymstít i samotnému manažerovi. Neodhadne-li potřebný čas na řešení problému a stresuje řešitele stálým urgováním, anebo neodhadne-li vhodný čas, kdy řešení ve firmě realizovat.

Kreativní myšlení je výsledkem spojení tvořivého a kritického myšlení a předpoklady k němu nám byly dány již při narození. Lze říci, že kritické myšlení sehraje významnou úlohu, protože je signálem „svědomí“. Kdyby tomu tak nebylo, věděli bychom, co je správné a vhodné říci, anebo učinit?

Můžeme říci, že tam, kde kritické myšlení (B) dostatečně nefunguje, vzniká prostor pro nežádoucí řešení anebo skutky. Ty však tvořivé myšlení může produkovat cíleně jako vědomý záměr. Ale to již hovoříme o něčem jiném.

Tvořivost by neměla být omezována pochybnostmi¹¹, na základě dřívějších neúspěšných pokusů:

- co když se šéf bude držet pedantského mikrořízení,
- co když hlavní odměnu sklídí ti, kteří poklonkují nadřízeným,
- co když společnost trestá ty, kteří vystoupí z davu, mají iniciativu, anebo se chtějí prosadit,
- co když mě učiní odpovědným za výsledky, aniž mi dají nezbytnou pravomoc.

Manažer nebo projektant musí mít představu nejen o účelnosti a účinnosti navrhované invence, ale i o času potřebném k jejímu vzniku a zavedení. Jestliže řešení neprovádí sám a pověřuje jím příslušného specialistu, očekává se od něho, že kvalifikovaně stanoví časový harmonogram a svojí činností vytvoří předpoklady k tomu, aby specialistu svými přístupy a zájmem stimuloval a tím zvyšoval jeho motivaci na úspěšném vyřešení problému. Na druhé straně nelze přehlédnout, že pracuje-li manažer na řešení sám, anebo se na něm alespoň aktivně podílí, práce s informacemi a fakty jej obohacuje, protože skýtá sama o sobě inspiraci nových řešení.

Když jsou invence z vertikálního i horizontálního hlediska realizovány, považujeme to za vznik inovace, resp. inovačního procesu. Inovace jsou tedy realizované invence, které manažer vyvolal v rámci svého rozhodovacího procesu. Nastartoval jejich realizaci v podobě podnětné inovace, která má vyvolat reakci příslušných podřízených pracovníků. Jejich reakce spočívá v tvorbě vyvolaných inovací, kterými v konkrétních podmínkách naplňují cíle podnětné inovace.

Podnětná inovace manažera má vyvolávat proces kreativního myšlení u spolupracovníků a stimuloval jejich spoluodpovědnost za realizaci inovačního procesu. Inovační proces firmy by měl být záležitostí všech zaměstnanců, i když navenek za něj odpovídá manažer.

Pro vyjasnění pojmu tvořivá práce, jak jej chápou úspěšní manažeři, byla v sedmi podnicích zorganizována brainstormingová konference. Jejím cílem bylo formulovat relativně rychlým a vyčerpávajícím způsobem názory vedoucích pracovníků středně velkých firem na vlastnosti, které by očekávali od svých podřízených. Brainstormingové

¹¹ S.R.Covey: Příloha HN Kariéra z 27.10.2008

konference se zúčastnilo celkem 45 respondentů ze sedmi firem. Podle souhrnu jejich názorů by měl mít ideální subjekt tvořivé práce více jak 250 vlastností a předpokladů, aby naplnil požadavky top-managementu.

Výsledky brainstormingových konferencí jednotlivých řešitelských kolektivů byly pro přehlednost shrnuty, i když je neuvádíme jako komplexní definování jednotlivých oblastí. Poskytují však konkrétnější představu o vlastnostech pracovníků, které by od nich očekávali jejich vedoucí:

A. Osobní a morální vlastnosti tvůrčího pracovníka:

1. osobní schopnosti - tvořivá pracovní iniciativa, tvůrčí představivost, fantazie, angažovanost, pracovitost,

2. morální předpoklady - upřímné jednání, důvěra v druhé, respektování osobností a zdravotního stavu u sebe i druhých, pocit odpovědnosti za sebe i druhé, dodržování morálních zásad u sebe i druhých, respektování vedoucích i podřízených a identita s nimi i s firmou.

B. Vztah tvořivého pracovníka k pracovnímu kolektivu:

1. sounáležitost s kolektivem - vztah a důvěra k pracovnímu týmu a prostředí, pozitivní a aktivní ovlivňování interpersonálních vztahů, smysl pro disciplínu a plnění úkolů u sebe i podřízených, ...

2. práce v týmu - dobře volit spolupracovníky, umět a chtít spolupracovat, umět sestavit pracovní tým a být jeho platným členem, znát vlastní pracovní kapacitu i spolupracovníků, vycházet z reálných a uvážených možností.

C. Identita tvůrčího pracovníka:

- 1. vztah k firmě** - dobrý poměr k podniku či k organizaci, k vlastní práci, přizpůsobivost k potřebám a zájmům organizace, pozitivně a aktivně ovlivňovat veřejné mínění o podniku a jeho strategii, předřazovat zájmy organizace před vlastními, ...
- 2. vztah k profesi** - kvalitou práce spoluvytvářet její prestiž, dobré jméno organizace, vytvořit její strategii a taktiku realizace, navazovat na její tradici, vytvářet generační vztah k profesi a prohlubovat své pracovní a etické předpoklady.

D. Temperament tvůrčího pracovníka:

- 1.** ve vhodném okamžiku, rychle a uvážlivě reagovat na konfliktní situace, kvalifikovaně je řešit ještě v době, kdy lze předejít ztrátám,
- 2.** nespokojenost se současným stavem, operativně a erudovaně reagovat na nerovnováhy, které vývojem vznikají uvnitř i vně podniku.

E. Pracovní předpoklady tvůrčího pracovníka:

- 1. vrozené schopnosti** – inteligenční předpoklady, schopnost tvořivého myšlení, schopnost naslouchat, organizační schopnosti, tolerance k názorům spoluřešitelů,
- 2. odborné předpoklady** - kvalifikace jako souhrn teoretických znalostí a praktických zkušeností, odborná kvalifikace k výkonu profese, umět se připravit na řešení konkrétního úkolu, znalost pracovního procesu, technologie, prostředí, vývoje daného oboru, ekonomických zásad, pravidel, možností.

F. Racionalizace práce tvůrčího pracovníka:

1. předpoklady racionálního chování - racionálně pracovat s informacemi, tvůrčí využívání analýzy a syntézy, nalézt a definovat problém, oddělovat podstatné od podružného, definovat cílový stav, stanovit kritéria úspěšnosti řešení, problém řešit komplexně v souvislostech, najít vhodný okamžik pro realizaci řešení, citlivě reagovat na potřeby a zájmy firmy v rámci jejího ekonomického okolí,

2. racionalita řídicí práce - zpracovat a prosazovat strategii a taktiku firmy, sledovat a respektovat tempo rozvoje oboru, hospodárnost a vztah k hodnotám, nebát se přijmout a delegovat pravomoc, metodicky a exaktně kontrolovat, nebát se kontroly a využívat ji, aplikovat a využívat progresivní pracovní metody a prosazovat je u druhých, plánovitost v práci i ve volném čase.

G. Pracovní motivace tvůrčího pracovníka:

1. důvěra k podniku - osobní, sociální a právní jistota, pracovní perspektiva, zpracování a respektování podnikatelského záměru firmy a kariéry zaměstnance, důvěra ve stabilitu a budoucnost firmy,

2. vztah k práci a pracovní profesi - znát význam, účel a užitečnost vykonávané práce, společenské a finanční ohodnocení pracovní profese, funkce, činnosti,

3. zázemí pracovníka - dobré rodinné poměry a prostředí, důvěra okolí ve schopnosti pracovníka, důvěra pracovníka k zaměstnavateli,

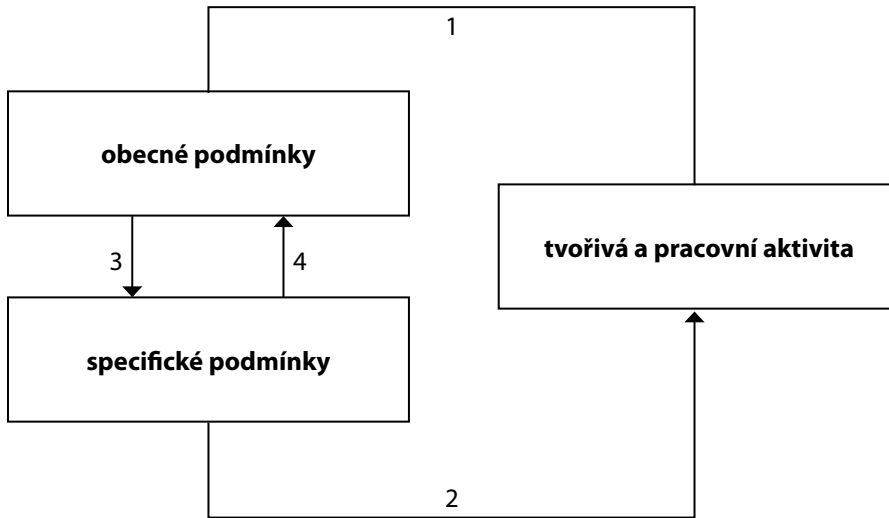
I když respondenti pracovali v týmech na sobě zcela nezávisle, došlo mezi nimi k významné názorové shodě. Dosavadní hrubá agregace jednotlivých oblastí tvořivé práce neposkytovala syntetický pohled na obsah, stimulaci a vlastnosti jednotlivých tvůrčích pracovníků. Byl proto proveden další stupeň agregace, ze kterého zřetelně vyplývají základní obecné vlastnosti a předpoklady tvořivé práce. Jsou to:

Tvořivá pracovní aktivita:

- charakterové vlastnosti
- schopnosti a dovednosti
- temperament
- pracovní motivace

Jak vzájemné působení obecných a specifických podmínek ovlivňuje tvořivou práci manažera, vyplývá z následujícího obrázku.

Obrázek 6-2: Vlivy působící na kreativitu manažera



kde:

- Vazba č. 1 ovlivňuje manažerovu tvořivost celospolečenskými normami a pravidly,
- č. 2 ovlivňuje tvořivost vnitřními normami a pravidly firmy,
- č. 3 a 4 ukazuje vzájemné vztahy obecných a specifických podmínek a jejich vzájemné ovlivňování.

Mají-li být výsledkem tvořivé práce invence a posléze inovace přispívající ke kultuře (etice a efektivnosti) firmy, pak tvořivá práce musí být taková schopnost, která na základě znalosti vnitřních a vnějších podmínek firmy či instituce, potřeb a zájmů ekonomického okolí, dokáže takovou kvalitu práce produkovat. Tvořivá práce však neznamená jenom schopnost tvořit pozitivní invence a inovace, ale vytvářet jejich komplex - inovační proces.