ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ 7 2011



УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

ОРГАНИЗАЦИЯ ТВОРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: основные принципы и цели



БОРИС МИЛЬНЕР доктор экономических наук, профессор Институт экономики РАН

117218, г. Москва, Нахимовский пр-т, 32 bormil@inst-econ.org.ru

ключевые слова: интеллектуальный ресурс, творческая деятельность, эффективность управления, интенсификация производства

- Суть творчества состоит в поиске неординарных решений в различных отраслях деятельности. Специфика творческих процессов должна учитываться в управлении организацией
- В организациях все больше ценностей создается с помощью интеллектуального про-изводства, обеспечивающего развития фирмы, а также конкурентные преимущества
- Высокая оценка творческого разнообразия создает особую атмосферу в организации, поощряет каждого работника раскрыть собственный потенциал

В условиях инновационной экономики в организациях все больше ценностей создается на основе использования интеллектуальных ресурсов и творческой деятельности. Для таких организаций понятие «конкурентоспособность» неразрывно связано с понятием «творчество», с высокой долей умственного труда и новизной получаемого полезного эффекта, с непосредственным взаимодействием с потребителем инновационных продуктов и услуг. Вот почему в настоящее время резко повышается значимость талантливых лю-

дей, которые могли бы генерировать идеи и воплощать их в жизнь. Такие люди становятся ведущим экономическим ресурсом, а их отыскание и развитие превращаются в важнейшую задачу лидеров организаций.

Современные организации призваны постоянно искать способных специалистов, удерживать, удовлетворяя их нужды, эффективно использовать их потенциал и создавать для них такую рабочую среду, которая наполнена творческими прорывами и решением нетривиальных проблем. Фирма,

обладающая такими специалистами в большом количестве, способна на многие неожиданные решения и, как следствие, имеет повышенные шансы на успех. При этом необходимо иметь реальные возможности для эффективного использования творческого потенциала работников.

Суть творчества состоит в поиске неординарных решений в самых различных областях. В успешном осуществлении инновационных процессов, в создании всех необходимых условий для этого велика роль управления. Хотя инновации, как и любое другое начинание, рождаются благодаря таланту, изобретательности и знаниям, в конечном счете главное - это кропотливый, целенаправленный, упорный труд. Отсутствие организационных мер и действий, творческой обстановки, решительности и настойчивости делает бесполезными любые знания, изобретательность и талант.

Речь идет не только об изменении установившихся связей, используемых методов, устоявшихся структур, но и о ломке сложившихся представлений о том, как управлять организацией с учетом специфики творческих процессов, как согласованно вести дела, добиваться успеха. Именно в такой ситуации появляются новые стереотипы мышления и подходы к управлению.

Отличительными характеристиками творческих процессов и инноваций, которые являются общими для организаций разных типов, можно считать следующие:

ориентация на удовлетворение запросов потребителей;

вероятностный характер деятельности;

существенная роль интуиции и неявно выраженного знания;

склонность к внезапным резким ускорениям, задержкам, сопротивлению, возникновению препятствий.

Творческие идеи и решения первоначально возникают в головах людей в результате переработки и осмысления полученной ранее информации, прозрения, доведенного до уровня оригинальных обобщений, выстроенных на основе новых фактов, аргументов, экспериментов, расчетов, гипотез и постулатов. Творческий дар лучше всего проявляется в условиях интенсивного интеллектуального общения и горизонтальных связей в форме дискуссий, конференций, обмена информацией всеми доступными способами. Большим подспорьем в этом плане стали современные социальные сети, основанные на использовании информационных технологий, которые необычайно усиливают возможности концентрации творческого потенциала на нерешенных вопросах и ускоряют поиск их решения оригинальным путем. Как следствие, интенсифицировалась обновляемость знаний, а сроки сменяемых друг друга открытий существенно сократились. Отметим, что инвесторы вкладывают деньги не в активы, а в будущие доходы - в максимальную выгоду от использования интеллекта.

Творческое мышление отличается от мышления рационального, которое зависит от категориального аппарата и сложившейся системы понятий. Творческое мышление формирует новые категории и понятия, оно ориентировано как на уникальные интерпретации ситуации, так и на новые действия в ней. Открытие нового знания, новых продуктов или услуг, интерпретация нового знания и новых тенденций или объединение фраг-

ментов знаний и тенденций в единое целое – все это и есть проявление творческого потенциала. Творчеству нельзя приказать, но его можно высвободить, что становится возможным при рациональной организации деятельности, приверженности персонала и заинтересованности участников.

Характер выполняемых в организациях работ может изменяться в позитивных направлениях:

неквалифицированная работа – интеллектуальная работа;

однообразные задания – инновации и инициативы;

индивидуальная работа – коллективная работа;

функциональная работа – проектная работа;

однопрофильность – многопрофильность;

власть руководителей – авторитет заказчика;

координирование сверху – координирование на каждом уровне.

Новые рисковые начинания, широко распространившиеся в ответ на появление прорывных технологий, вызвали определенные организационные новации, которые подняли управление на качественно иную высоту, сделав его содержанием лидерство, координацию действий, сетевые связи, стратегическое планирование, использодинамических способностей организаций. В данном контексте отметим то стратегическое значение, которое приобрели информационные технологии, программирование, социальные сети, робототехника, генная инженерия, нанотехнологии, Интернет и корпоративные локальные сети, программное обеспечение для связывания объектов и др. Эти изменения вынуждают менеджмент избавиться от уходящих корнями в глубокое прошлое авторитарных методов управления, которые определяли его теоретическую и историческую миссию. Влияние организационных изменений на управление фирмой показано ниже.

Организационные изменения

Накопление и распределение знаний

Управленческие отношения

Методы координации

Изменения в управлении

Новые формы умений и знаний используются для разработки новых технологий Работники более критично относятся к оценке ре-

зультатов внедрения новых технологий
Новые формы мастерства и интеллектуальной деятельности распространяются в организации

Организационное поведение изменяется в направлении большего сотрудничества и взаимной ответс-

Менеджеры и работники разрывают свои функциональные и вертикальные отношения и создают новые роли, которые стирают линии власти и принятия решений

Технология становится богатым ресурсом, который позволяет использовать инновационные методы распространения и обмена информацией, сотрудничества

Широкий и открытый доступ к информации создает климат коллективной ответственности, общей собственности и группового решения проблем

Вместо того чтобы возводить жесткую конструкцию с многочисленными уровнями среднего менеджмента, большинство инновационных организаций действуют как гибкие матричные структуры, объединяющие автономные ассоциации, сеть контактов, высокопроизводительные творческие команды. Сотрудник любого уровня выступает одновременно в самых разных качествах, но исключительно редко исполняет функции администратора и бюрократа. Происходит переход от рассмотрения только изолированных функций, таких как исследования и разработки или маркетинг, к рассмотрению всей организации бизнеса и интегрированию различных функций.

Постоянный поиск новых идей и эффективная работа, направленная на их реализацию, – такова теперь роль лидеров в обеспечении плодотворной деятельности по достижению целей организации.

Роль творческой составляющей в интенсификации производства и обеспечении экономического роста неизменно возрастает, причем темпами более высокими, чем остальных факторов производства. В организациях все больше ценностей создается с помощью интеллектуального производства, обеспечивающего развитие компаний, а также отличительные конкурентные преимущества.

Интеллектуальному производству свойственны следующие черты:

высокая доля умственного труда творческого характера;

определенная степень новизны получаемого результата и полезного эффекта, связанного с взаимодействием объекта и субъекта деятельности;

непосредственное воздействие на потребителя;

способность накапливать знания в различных формах.

Для творческих, новаторских организаций неприемлема модель разделения сотрудников на горстку «мыслителей» и массу механических исполнителей. Корпорация должна стремиться к достижению синергетического эффекта от объединения разных навыков, умений и позиций сотрудников, к формированию условий для раскрытия их интеллектуального потенциала. Творческая атмосфера предполагает четкое представление сотрудников о ценностях организации, личную ответственность за решение собственных задач и за общие результаты.

Творчество может рассматриваться как отличительная черта организации в целом или ее подразделений. Такие организации имеют гибкие структуры, где должностные обязанности сотрудников определяются приблизительно, сферы ответственности частично совпадают, формулировки задач носят общий характер, акцент делается на совместной работе при сохранении состязательности, стимулирующей генерацию новых идей.

Организуя творческие процессы, необходимо учитывать специфику тех или иных новаторских структур. При этом в каждой из них инновационной по своей сути должна стать вся система управления организацией. Эффективное управление компаниями на основе оправдавших себя десятилетиями принципов никто не оспаривает, но все более важными становятся их обновление, преобразование, а также овладение новыми подходами. Построение организации и методы принятия решений должны постоянно изменяться, отражая новые представления о роли интеллектуальных ресурсов, об организационном поведении и переменах во внешней среде. Преимущественно творческие, нерутинные задачи требуют участия людей, деятель-

ность которых носит нетрадиционный характер. Сопоставление рутинных и творческих задач приведено в табл. 1.

Таблица 1

РУТИННЫЕ И ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

Преимущественно рутинные, многократно повторяющиеся операции	Преимущественно творческие, нерутинные задачи	
Харакі	тер работы	
Действие	Размышление	
Регламентированные операции	Несформулированные пути решения	
Последовательность операций	Случайность алгоритма	
Многократное повторение	Неповторимость	
Единственно верный путь	Множество решений	
Ориентированность на продукт	Ориентированность на идею	
Процесс простого преобразования	Множественные трансформации	
Прогноз возможен	Прогноз крайне затруднен	
Четкие цели	Множество часто взаимоисключающих целей	
Легкодоступная информация	Труднодоступная информация	
Характер	оистики успеха	
Большой объем выпуска	Производительность и эффективность	
Техническое совершенство	Личное совершенствование	
Количественно измеряемая производительность	Продуктивность, не поддающаяся количествен ной оценке	
Стандартизация информации	Нестандартизованная информация	
Вещественная технология	Технология на уровне знания	
Узкая специализация	Широкая специализация	
Воспроизводство	Ориентированность на прибыль	
Характер при	інимаемых решений	
Точная спецификация	Частичная спецификация	
Правила применения	Правила безопасности	
Логические решения	Интуитивные решения	
Полезный опыт	Опыт, прямо не относящийся к принимаемому решению	
Решения, навязываемые влиянием иерархии	Консенсусные решения	
Власть, основанная на занимаемой должности	Власть, основанная на компетентности	

Источник: [1, с. 294–295]

В литературе встречается описание следующих стадий на пути развития творческого процесса:

стремление к творческой деятельности;

нахождение своего творческого пространства;

выбор подходящего времени для творчества;

представление для себя, каким будет успех;

раскрытие простора для воображения, обуздание воображения после свободного полета;

осознание масштабов и пределов своих творческих возможностей.

В условиях, когда принципиальным ресурсом является не сиюминутная выгода, а человеческий потенциал, следует признать высший приоритет воображения и тонкой организации интеллекта, а соответственно и практических методов их стимуляции. Для адаптации к текущим изменениям принципиально важно развить такие качества, как воображение, способность к творческой деятельности и умение устанавливать контакты с людьми, которые идентифицируются как «чужие».

Отныне все усилия следует сосредоточить на развитии всеобщего знания и уничтожения барьеров между дисциплинами и различными отраслями знания, что позволило бы реализовать идею междисциплинарного подхода, которая адекватна требованиям сложных задач инновационного развития. Особо следует поощрять групповые методы обучения на основе диалога и укрепления коллективного единства. В этом случае, по мере того как традиционные взгляды и преобладающий способ мышления начинают вызывать определенные сомнения, организация получает источник новой энергии.

Высокая оценка творческого разнообразия создает особую атмосферу в организации, поощряет каждого работника раскрыть собственный потенциал. К тому же необходимо учитывать, что более успешной становится деятельность тех компаний, которые предвосхищают запросы потребителей товаров и услуг, а не просто отвечают на них.

В данном случае речь идет о генерации новых идей в ответ на воспринимаемые потребности организации или имеющиеся у нее возможности. Это – первый шаг на пути к инноваци-

ям, жизненно важному фактору долгосрочного успеха организации. Многие изобретатели и новаторы – творческие люди, отыскавшие уникальные технические и организационные возможности и воспользовавшиеся ими. отличаются оригинальностью взглядов и подходов, открытостью, любознательностью, умеют концентрироваться на сути возникающих проблем, отличаются упорством и восприимчивостью к новым идеям. Творчество может рассматриваться и как отличительная черта организации в целом или ее подразделений.

Для развития творческого потенциала фирмы необходимо следовать нескольким общим принципам:

организация структуры с доминированием горизонтальных связей, которые предоставляют условия для творческого труда;

выделение общих направлений, а не спецификация задач;

поощрение инакомыслия;

предоставление каждому возможности чувствовать полную свободу выражать собственные идеи, не опасаясь за последствия;

создание благоприятных условий для реализации различных устремлений и склонностей;

внесение в систему эмоциональной составляющей;

поощрение готовности брать на себя ответственность и самостоятельность в организации труда.

Любая группа или специалист сделают гораздо больше, если будут иметь эффективную связь с другими подразделениями, необходимую для выполнения задачи компьютерную систему, смогут позаботиться о повышении квалификации участников группы. Результаты будут еще более высокими, если группа или отдельно взятый работник

будут работать в обстановке, максимально способствующей взаимодействию и активному участию. Менеджерам необходимо знать, как максимально раскрыть возможности людей и как стратегически определить их на правильную должность, чтобы они не погрязли в рутинной работе.

Чтобы расширить для каждого поле поиска, снять ограничения, за которыми, возможно, и находятся лучшие решения, необходима свобода проявления способностей специалистов. Особое внимание следует уделять преодолению препятствий на пути творческой деятельности (табл. 2).

Таблица 2

ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ ТВОРЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Люди	Управление	Структура	Знания
Инерция по отношению к изменениям Занятость текущей работой Недисциплинированность Отсутствие заинтересованности Постоянная текучесть кадров Несвоевременная передача знаний новым работникам Нежелание старых работников овладевать новыми идеями	Необоснованная передача власти наверх Трудности в осуществлении децентрализации Сохранение сложившихся в прошлом методов управления и контроля Увеличение препятствий Разное понимание используемых подходов	Негибкая структура компании Фрагментарная организация Функциональная неразбериха Ошибки в инвестировании прошлых проектов и систем	Частичные знания Недостатки в катего- рировании знаний Неудовлетворитель- ное вознаграждение за знания и инно- вации Отрицание управле- ния знаниями Противоречия внутри творческих команд Ограниченная до- ступность к знаниям и информации

В систему управления творческими процессами входят такие элементы работы со специалистами, как выявление, привлечение, удержание и организация использования. Для того чтобы постоянно обеспечивать инновационную составляющую деятельности организации, необходимо выполнить ряд требований, в том числе:

внимательно относиться к новым идеям;

соответствовать интересам потребителей;

уметь работать на стыке дисциплин; способствовать свободному движению информации;

содействовать полноценному симбиозу исследовательских лабораторий, университетов и деловой деятельности; управлять технологическими и маркетинговыми ресурсами;

стимулировать всеобщую приверженность целям компании;

развивать таланты сотрудников в разных направлениях.

Один из эффективных способов оценки творческого климата организации – тестирование. При этом нередко творческий уровень организации определяется в зависимости от характера ответов на следующие вопросы:

поощряется ли при поиске новых идей в организации пользование любой помощью как внутри, так и за ее пределами, включая социальные сети;

развиваются ли в организации новые идеи до уровня предложений для менеджмента;

стимулирует ли анализ работы, проводимый менеджерами, творчество, риск и рождение новых идей;

поощряется ли пополнение информационного «багажа» (посещение конференций, специализированных выставок, общение в заказчиками и т.д.);

высказывают ли работники на разнообразных встречах свое мнение и выдвигают ли новые идеи;

проходят ли собрания неформально. Обсуждается ли на них структура компании, оценивается ли влияние действий работников на показатели подразделений;

участвует ли каждый работник в программах обучения творческим методам и поддержания креативной атмосферы?

Творческие идеи и решения возникают в головах людей в результате переработки и осмысления полученной ранее информации, прозрения, доведенного до уровня оригинальных обобщений, выстроенных на основе новых факторов, аргументов, экспериментов, расчетов, гипотез и постулатов. Творческий дар лучше всего проявляется в условиях интенсивного интеллектуального общения в форме дискуссий, конференций, обмена информацией всеми доступными способами. Большим подспорьем в этом плане стали современные информационные технологии, которые необычайно усиливают возможности концентрации творческого потенциала на нерешенных задачах и ускоряют поиск их решения оригинальным путем. Как следствие, интенсифицируется обновляемость знаний, а сроки сменяющих друг друга открытий существенно сокращаются.

В связи с этим в современных условиях особое значение приобретает

проблема прозрачности организации при осуществлении властных функций.

В широком смысле прозрачность - это открытость для всех в организации, беспрепятственный обмен информацией между руководителями и рядовыми сотрудниками, а также организацией и внешним окружением. Компании не могут создавать новое, чутко реагировать на изменение нужд акционеров, потребителей, поставщиков и общества в целом и работать эффективно, если у людей нет доступа к важной, актуальной и полной информации. Поэтому задача руководителя - создавать системы и нормы, на которых держится культура новаторства. Прозрачность выгодна организациям с точки зрения и здравого смысла, и этики, и целей управления: компании, у которых нет секретов от своих сотрудников, лучше работают и получают лучшие результаты.

До недавнего времени работа руководителя корпорации, осуществляющего властные функции, оценивалась по простому критерию: насколько его стараниями возросла стоимость компании и повысились доходы инвесторов. Теперь же, когда глобализация и технологический процесс усложнили и ожесточили конкурентную борьбу, нужны в первую очередь руководители, которые могли бы, используя власть, на полную мощь развернуть в организациях инновационную деятельность, в которой заинтересованы общество, потребители, инвесторы, акционеры и коллектив работающих.

Для того чтобы стимулировать развитие инновационного потенциала, нередко приходится делегировать полномочия, осуществлять децентрализацию функций, в определенной мере разработать внутриорганизаци-

онные барьеры. Разумеется, менеджмент, как и раньше, связан с компетентным, влиятельным, проницательным и эффективным использованием властных функций, но сами по себе эти качества не гарантируют успеха. В нестабильной, постоянно меняющейся среде лидер должен в большей степени быть готовым к разумному риску, чем раньше.

Набор практических подходов и методов, сложившиеся определенные формы организации творческой деятельности можно представить как некую систему, нацеленную на создание благоприятных отношений между работником и компанией для существенного ускорения требуемых улучшений, достижения поставленных целей. В управлении организацией это становится специальной функцией и определенным видом управленчес-

кой деятельности, намеренно выделенным для выявления, привлечения, поддержки творческих работников, создания для них всех необходимых условий. Приведение в действие этой функции поднимает способных специалистов на более высокие позиции в организации, на которые не могут претендовать другие работники. В этом отношении руководство компании должно действовать тактично, не ущемляя персонал, занятый выполнением рутинных работ. В целом же такая система управления призвана стать силой, привлекающей творческих работников и демонстрирующей заботу корпорации о них.

Характеристика типов личности специалистов, которые интересны с точки зрения их ценности для творческого процесса в организации, представлена ниже [2, с. 69–71].

Тип личности

традиционного в жизни, «нарушению инерции»

Лица, активно вырабатывающие новые идеи, - активные креативные работники

Лица, обладающие высоким творческим потенциалом

Лица, способные к творческому процессу

Лица, имеющие творческие способности

Лица, стремящиеся к творчеству в условиях высокой мотивации Лица, имеющие скрытые творческие способности, о которых не подозревают сами

кой деятельности

Краткая характеристика

Лица, которые стремятся к но- Активно разрабатывают новые идеи и проекты независимо от вому, к изменению привычного, того, насколько позитивно или негативно воспринимаются их предложения, а также оказывают побуждающее воздействие в отношении других сотрудников организации, активизируя их творческие начала

> Занимаются творческой (инновационной) деятельностью независимо от условий, но не оказывая влияния на других участников трудового процесса

> Предлагают свои инновационные идеи руководителю, менеджерам компании, но если эти идеи не находят с их стороны соответствующего отклика, перестают проявлять творческую инициативу

> Начинают проявлять творческую активность, если ожидают получения, как правило, материального вознаграждения за свои разработки

> Приступают к действиям в нужном направлении только в случае. если на них оказывают побудительное воздействие в форме конкретных руководящих указаний или директивных наставлений

> Испытывают недостаток знаний и профессионализма, способны и готовы к дополнительному обучению

> Способности к рчеству у этих людей могут проявиться в условиях побуж, ния, организации на предприятии соревно-

Лица, не способные к творчес- Не проявляются как креативные работники ни при каких обстоятельствах

Можно назвать множество путей, по которым творчески способные специалисты привлекаются к решению задач, стоящих перед корпорацией. Среди них - создание свободного рабочего окружения, привлекательной культуры организации, обстановки познания и творческого климата, которые побуждают к поискам, пробам и старанию, к продуктивной работе без какого-либо принуждения и администрирования. Важно, чтобы материальное вознаграждение подобных работников было достойным и стимулирующим, включая доступ способных людей к акциям компании и другим видам собственности. Безусловным является обеспечение проводимых исследований современным дованием и требуемой информацией. Доступность контактов с руководством компании и всеми заинтересованными службами, устойчивые связи с потребителями и заказчиками также выступают в качестве необходимых условий для плодотворной работы.

Принципиальную роль играет формирование новаторских коллективов (команд). Если на работу приняты технически грамотные люди, то это еще не гарантирует того, что интеллектуальная деятельность - как индивидуальная, так и групповая - будет продуктивной, особенно в тех областях, в которых персонал владеет разными техническими специальностями, имеет разные уровни образования, неодинаково накопленный опыт. Многие организации в таких условиях оказываются неспособными использовать творческий и новаторский потенциал имеющихся знаний.

Как показывает практика, рациональное руководство творческим коллективом сводится к умелому сочетанию функции стимулирования с функцией координирования.

При командной организации труда единообразие и безусловное подчинение воле лидера теряют всякую ценность, тогда как возрастает потребность в многообразии, диалоге, совместном преодолении проблем в целях консенсуса и выработки общего направления.

Команду, способную генерировать творческие идеи, отличает одновременно и готовность к взаимодействию, и неоднородность знаний и взглядов. Следует позаботиться о том, чтобы формируемая команда обладала следующими качествами:

все ее члены должны разделять энтузиазм по поводу поставленной перед коллективом задачи;

они должны проявлять готовность помочь коллеге в случае неудачи или затруднений;

каждый должен с уважением относиться к познаниям и взглядам всех остальных;

творческая инициатива подчиненных – не только успешная, но и любая – должны поощряться.

Поощрение со стороны непосредственных руководителей, безусловно, питает творческую активность подчиненных, однако настоящий расцвет креативности наблюдается там, где организация настроена на поддержку. Создание такого настроя — задача высшего руководства, которое должно внедрить систему методов и процедур, акцентирующую приоритетность творческих усилий.

Поскольку команда становится носителем энергетики организации, ее ценностей и стратегии, трудно переоценить способность каждого члена команды видеть себя ответственным участником стратегически интегрированной сети, выстроенной на основе сотрудничества. В этих условиях важно, чтобы члены команды отказались от разрушительного соперничества, крайнего индивидуализма, эгоцентризма, из-за чего свобода воспринимается как отсутствие общественных ограничений, а не признак общественной, социальной синергии.

Исследования показывают, что команда является более оперативной, творческой, точной и продуктивной рабочей единицей, чем обособленный одиночка, работающий в подразделениях иерархической организации. Команда, наделяя каждого работника ответственностью за результаты инновационной деятельности, стимулирует раскрытие интеллектуального потенциала, повышает качество продукта. В подлинно командной среде принятие самокритичной позиции ожидается, приветствуется, получает признательность и адекватно вознаграждается.

Анализ работы высокоэффективных команд выявил целый ряд характерных для них особенностей, которые определяют успех команды:

ощутимый вызов, состоящий в необходимости поддерживать свою деятельность на высоком уровне;

ясные цели и задачи;

ориентированность на потребителя;

всеобщая причастность к выполнению функций лидера;

эффективные коммуникации;

поддержание на высоком уровне доверия, уважения, честности;

желание анализировать и урегулировать конфликты.

При этом в командах неизменно проявляются свойства, обеспечивающие достижение успешных результатов:

терпимость к многообразию; принятие решений на основе консенсуса; мощная организационная поддерж-ка;

наличие адекватных ресурсов, особенно в отношении профессиональной подготовки;

объем полномочий, соответствующих поставленным целям;

индивидуальная и командная ответственность за результат.

Широкое признание получили исследования, проведенные в этой области Р. Мередитом Белбином [3]. Проанализировав практику деятельности целого ряда высокоэффективных команд по созданию и использованию знаний, он выявил 9 важных ролей, объединенных концепцией «командных навыков». У каждой роли есть свои сильные и слабые стороны, поэтому важно найти правильную комбинацию для определенных заданий. Вот эти роли:

генератор идей – креативный, одаренный богатым воображением, нестандартно мыслящий;

аналитик – критичный, склонный к размышлениям, проницательный;

координатор – способный заставить других работать вместе для достижения общей цели;

мотиватор – динамичный лидер, который побуждает других действовать;

исследователь ресурсов – ориентированный на отношения, любопытный, общительный;

командный работник – гибкий, дипломатичный, сглаживает противоречия;

реализатор – методичный, дисциплинированный, практичный;

завершитель – ориентированный а задачу, вовремя завершает работу;

специалист — преданный своему делу эксперт, предназначенный для решения каких-то задач.

В рамках исследования было выявлено несколько важных факторов успеха, которые помогают создать эффективно работающие команды. Среди них:

координатор в роли председателя; наличие умного генератора идей; явные интеллектуальные способности членов команды;

удачное распределение ролей в команде;

понятные для команды задачи;

доступ к необходимым знаниям и навыкам;

уверенность членов команды друг в друге;

здоровая атмосфера для общения в группе;

эффективное лидерство;

взаимная поддержка и налаженные условия организации труда;

наличие в группе участников с разнообразным опытом.

Команды различаются по степени постоянства состава. Некоторые команды расформировываются, когда стоявшая перед ними задача выполнена. Другие продолжают существовать как часть структуры организации и могут переключаться на те или иные задания, как только цели проекта достигнуты. Эффективные научно-исследовательские команды обычно приобретают опыт из общения со специалистами разных дисциплин.

В создании творческой обстановки важная роль отводится культуре организации, дающей представление об идеалах, ценностях, традициях и нормах поведения, о реализации созидательных возможностей. Считается, что на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура, основанная на системе правил и инструкций;

стадию стабильного развития – культура задачи или культура творческой личности.

Американский исследователь У. Оучи выделил три основных вида организационной культуры:

рыночную культуру, характеризуемую господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль; источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур; источником власти здесь служит должность членов организации;

клановую культуру, дополняющую предыдущие; ее основу составляют внутренние ценности, традиции организации, направляющие деятельность последней.

В постоянно меняющихся условиях, когда требуется быстро принимать решения, власть в организации базируется на культуре сотрудничества, коллективной выработке идей и общих ценностей. Корпоративная культура выступает в качестве среды, содействующей внимательному отношению к новым идеям, новаторству, повышению уровня компетентности, росту профессионализма и обладанию информацией.

Особая роль в творческой деятельности принадлежит образованию, характер и значение которого также существенно меняются. Наиболее полно современные тенденции его развития обозначились в концепции «образование в течение жизни». Во многих современных компаниях на переподготовку специалистов отводится 15—20% рабочего времени. За весь период профессиональной деятельности (примерно 40 лет) каждый специалист

должен повышать свою квалификацию 5–8 раз. Рекомендуется выделять специалистам 10 часов в неделю для изучения литературы по специальности и 40–80 часов в год для участия в какой-либо форме непрерывного образования.

Работники с высоким уровнем интеллекта образованы и опытны, их нанимают ради знаний и способностей. Для их успешной деятельности нужны информация, знания и условия, позволяющие им применять свои теоретические и аналитические способности. Работу они рассматривают в качестве источника для удовлетворения и оптимизма, места для творчества и приобретения материальных и духовных благ.

В заключение отметим следующее. Сегодня на первый план выходит конкуренция в области не только инновационных товаров, услуг и технологий, но и управления, творческого профессионального менеджмента. Лидером перемен становится менеджер-профессионал, способный преодолеть инерционность, устоявшиеся стереотипы, овладеть методами стратегического управления. «Квалификационный портфель» (набор компетенций и умений каждого руководителя и работника) позволяет организациям более гибко и своевременно реагировать на изменения внешней среды, реально адаптироваться к инновационной экономике. Движущая сила и основной стержень инновационного развития — это образ мыслей менеджеров, проникнутый предпринимательским духом, желанием делать что-то новое, готовностью выводить на рынки технологии, которых сейчас еще не существует.

Лидерские качества - это привилегия и свойство не только высшего звена, но и всех других уровней управления, где в равной мере нужно раскрывать творческий потенциал и обеспечивать рост ответственности сотрудников. Творческие лидеры могут создавать образы того, что они пытаются построить и превращать в выгодный бизнес. Основными чертами их профессионализма являются стратегическое видение; предприимчивость; учет интересов клиентов; мотивация творчества, ставка на инновационное развитие. Требования к подготовке и тренингу лидеров во все большей мере предусматривают ориентацию на инициирование и внедрение перемен, творческую деятельность, межличностное общение и завоевание лидируюшего положения.

ЛИТЕРАТУРА

- 1. *Самсон Р.* Будущее менеджмента/ Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.
- 2. Прихач А. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество//Управление персоналом. 2005. № 1–2.
- 3. *Карлеф Б., Левингссон Ф.Х.* Менеджмент от А до Я. Концепции и модели /Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.