



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

О.Г. ДОВЫДОВА, Г.Е. ЯСНИКОВ

МОТИВАЦИЯ ТВОРЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ РАБОТНИКОВ

В Республике Беларусь особое значение приобретает создание атмосферы, стимулирующей поиск и освоение нововведений. Нововведения играют решающую роль в стратегическом управлении предприятием, которое нацелено на выживание, сохранение и упрочение своего положения на рынке в долгосрочной перспективе.

В настоящее время проблемам инновационной деятельности посвящено достаточно научных работ. Авторы много внимания уделяют проведению научно-исследовательской работы, технологиям, финансированию. Большой вклад в решение проблем инновационной деятельности внесли российские и белорусские ученые П.Г. Бунич, С.Ю. Глазьев, Л.Н. Нехорошева, Р.С. Седегов, М.М. Коллонтай и др.

Вместе с тем аспекты мотивации творческой, инновационной активности персонала, инновационного обучения персонала не получили должного освещения. Исследование, целью которого является построение системы *мотивации творческой, инновационной активности персонала*, представляется весьма актуальным.

Предприятия, не обновляющие свою продукцию, могут быть вытеснены с рынков. Многие известные зарубежные компании считают, что ежегодно порядка 30 % своих доходов они должны получать за счет новой продукции. Как сказал глава компании “Норзен Телеком” Д. Вайс, “в будущем будет только два вида компаний — быстрые и мертвые” [1, 156].

Успех инновационного процесса во многом зависит от того, в какой степени его непосредственные участники — ученые, инженеры, конструкторы, наемные работники — заинтересованы в быстром и экономически эффективном внедрении результатов исследований и разработок в производство. Решающее значение приобретает трудовая мотивация работников и стимулирование их высокопроизводительного труда.

При решении этой задачи можно выделить несколько общих, наиболее существенных моментов:

- использование большого числа материальных и нематериальных стимулов и попытки создать взаимодополняющую систему стимулирования труда в инновационном процессе;

Ольга Григорьевна ДОВЫДОВА, аспирантка кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета.

Геннадий Евстафьевич ЯСНИКОВ, доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета.

- широкое применение организационных и психологических стимулов, ориентированных на потребности высшего порядка;
- придание стимулированию труда в инновационном процессе постоянного характера, а не единичной акции или временной кампании.

Среди *нематериальных стимулов* особое значение имеет стимулирование творческой активности работников (креативность). Креативность, как правило, проявляется через спонтанное поведение в настоящий момент и представляет собой восприятие и ответ (через действие или общение) непринуждаемой другими личности в окружающей ее обстановке. Однако гармоничное окружение должно обеспечить не только “принятие” личности, но и стимулирование членов окружения друг другом.

Творческое мышление — это навык, его можно развить. Существуют определенные инструменты, которые позволяют использовать его максимально эффективно. В арсенале человечества имеется немало методов облегчения процесса рождения новых идей и стимулирования творческого процесса. В частности, разработаны различные тренинги по развитию креативности. Все многообразие этих методов можно разделить на 3 основные группы.

Методы психологической активизации творческого мышления. Все методы этой группы направлены на преодоление психологических барьеров, препятствующих творческому мышлению. Наиболее широко известен метод “*мозгового штурма*”, предложенный А. Осборном (США) еще в 40-х гг. прошлого века. Существует множество модификаций “мозгового штурма” — “корабельный совет”, “рисовый град”, “метод 635”, брейнрайтинг, модеративный метод, индивидуальный “мозговой штурм”.

К менее известным методам психологической активизации творческого мышления относится использование аналогий, в том числе *синектика* (автор У. Гордон). Это метод коллективного творчества, который предполагает создание постоянно действующей творческой группы. В синектике результаты решения рациональны, а процесс, приводящий к решению, нерационален, основан на использовании разного рода аналогий — прямой, личностной, фантастической и символической [2, 109–111].

Среди психологических приемов активизации творчества особое место занимают *психотехники*, созданные в нейролингвистическом программировании (НЛП). Одним из базовых положений НЛП является убеждение: то, что способен сделать хоть один человек, может повторить другой. НЛП занимается изучением и моделированием стратегий мышления успешных людей. Наиболее известной такой моделью является *стратегия творчества Уолта Диснея*. Также, как при “мозговом штурме”, процесс генерации новых идей отделяется от их критики, чем снимаются внутренние барьеры. Новое качество мышления в этой стратегии достигается тем, что вместо привычного двухактного мышления (генерация идей — критика) предлагается трехактное (генерация идей — поиск возможностей реализации — критика). Сутью этого подхода является разделение состояний на позиции “Мечтателя”, генерирующего идеи; “Реалиста”, ищущего пути их внедрения в жизнь; “Критика”, выискивающего слабые места и угрозы [2, 109–111].

Ряд психотехник направлен на получение *доступа к внутренним ресурсам и управление состоянием*. Самые простые и не требующие специальной подготовки техники “якорения” ресурсов — построение творческого состояния, круга совершенства и пр. Более тонкими являются методы, использующие измененные состояния сознания.

Методы систематизированного поиска идей. Методы этой группы позволяют от хаотического поиска идей перейти к системе структурированного поиска. Таких методов существует немало, наиболее известны следующие: метод контрольных вопросов, метод фокальных объектов, решетка идей ФКБ, морфологический анализ, методы управляемого поиска идей и др. [2, 109–111].

Метод контрольных вопросов еще называют *сократикой* в честь Сократа, владевшего талантом находить истину, задавая наводящие вопросы. Он используется для того, чтобы с помощью задаваемых в определенной последовательности вопросов лучше понять проблему, получить “свежий” взгляд на нее и новые идеи. Метод прост, универсален и эффективен.

Метод фокальных объектов отличается простотой и неограниченными возможностями поиска новых точек зрения на решаемую проблему — использование случайных сочетаний позволяет получать решения, которые вряд ли сами пришли бы в голову, т.е. посредством специальных процедур различные знания фокусируются на объекте проектирования. *Решетку идей ФКБ* разработал в 1978 г. Р. Вон. Она позволяет находить незанятые ниши на рынке и получать идеи новой продукции. Решетка состоит из четырех квадрантов, в которых возникают различные сочетания стоимости товара/услуги и их направленности (мысли/чувства) [2, 109–111].

Из методов систематизированного поиска новых идей самым известным и часто применяемым является *морфологический анализ*, автор — швейцарский астрофизик Ф. Цвикки. Метод морфологического анализа состоит в том, что вначале выделяют главные характеристики объекта — оси, а затем по каждой из них записывают всевозможные варианты решений — элементы. Располагая данными элементов по всем осям, комбинируя сочетания различных элементов, реально получить большое число всевозможных вариантов. В поле зрения при этом нередко попадают неожиданные сочетания.

Методы управляемого поиска идей и развития творческого воображения. В эту группу методов включены способы развития творческого воображения и преодоления инерции мышления, разработанные в рамках теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) (основоположник — Г. Альтшуллер). В рамках этой теории разработано множество приемов развития творческого воображения; все они представляют собой четкую последовательность мыслительных операций, алгоритмы, следование которым обеспечивает преодоление стереотипного подхода, инерции мышления и позволяет получить новые идеи логическим путем [3].

Инновационное развитие персонала немислимо без соответствующего *обучения персонала*, которое может осуществляться с использованием разнообразных форм. Например, есть специальные программы, нацеленные на обучение людей, работающих в бизнесе, — *бизнес-тренинги*. В обучении присутствует необходимость выхода за пределы привычного механизма восприятия. Взрослые люди, осознающие важность овладения тем или иным методом, навыком, приемом мышления, имеющие высокую мотивацию к усвоению нестандартного подхода, обучаются достаточно эффективно. Более того, они сразу применяют полученные знания и умения в повседневной работе, чем закрепляют и оттачивают их.

Комплексный подход реализует так называемый *Творческий форум Эдварда де Боно*, в который входят компании, обучившие своих сотрудников по программам “Латеральное мышление” и “Шесть шляп мышления”. “Латеральное мышление” входит в обязательную компетенцию менеджеров различных уровней ведущих западных компаний, для которых важно уметь быстро реагировать на изменяющиеся условия бизнес-среды, принимать решения в условиях дефицита времени, предлагать и внедрять инновации. “Шесть Шляп мышления” становятся основой корпоративной культуры, стандартом делового общения, проведения совещаний.

Среди международных компаний, входящих в Творческий форум, такие как ИБМ, “Дю Пон”, “Сименс”, “Моторола”, “Шелл”, “Нестле”, “Эрикссон”, “Боинг” и др. По программам Э. Боно обучаются крупные рекламные холдинги. В самой большой корпорации Европы, Сименс (370 тыс. работников), его методам обучаются служащие всех уровней [4].

В своей книге “Революционная природа параллельного мышления” Э. де Боно говорит: «Участники тренингов по моим программам знают, что креатив-

ность — это не вопрос вдохновения, “программу” креативности можно запускать по собственному желанию» [4, 125]. Де Боно утверждает, что у нас есть блестящие навыки мышления, основанные на аргументации и анализе. Эти традиционные методы остаются неизменными в течение столетий. Однако если ранее они вполне подходили для относительно стабильного мира (где концепции и идеи жили дольше, чем человек), то в современном, быстро изменяющемся мире, когда новые концепции и идеи требуются буквально на каждом шагу, они оказываются неадекватными.

Английское выражение “быть в чьей-то шляпе” аналогично русскому “придерживаться определенного образа мысли”. Шляпа — это ни в коем случае не стабильная характеристика индивидуума, это лишь указание на преобладающий в данный момент процесс мышления [4, 127].

Белая Шляпа надета на фактах, цифрах, информации, уточняющих вопросах, указывает, что в данный момент необходима определенная дополнительная информация. Под *Красной Шляпой* скрываются эмоции, чувства и интуиция. *Черная Шляпа* дает оценку и высказывает опасения. Причем эти высказывания, в отличие от Красной Шляпы, должны быть логически обоснованны. Черная Шляпа выявляет те моменты, когда предложение вступает в противоречие с фактами, опытом, стратегией. *Желтая Шляпа* надета на позитивных прогнозах, положительных оценках, возможных выгодах того или иного проекта.

Зеленая Шляпа дает простор для креативности, творчества, генерирования альтернатив, новых предложений, провокаций, вызовов, изменений. *Синяя Шляпа*, по сути, шляпа руководителя процесса мышления, который направляет и фокусирует обсуждение, предлагает определенные последовательности шляп в обсуждении, следит за тем, чтобы все участники были в шляпе “нужного цвета”.

“Шляпы” оцениваются участниками в качестве инструмента эффективной коммуникации, применимого для организации как собственного процесса мышления, так и общения с коллегами, партнерами (и устного, и письменного). “Латеральное мышление”, по отзывам участников, обеспечивает прорыв управленческой мысли, иное качество работы сотрудников, содержит конкретные инструменты системного, пошагового подхода к такой непростой для освоения области, как творчество. В ходе тренинга участники создают “начала идей”, которые могут реализовать сразу по возвращении на работу.

Своеобразный опыт по повышению активности служащих в области подготовки предложений для организационных изменений накоплен на японских предприятиях. Используются следующие методы: “план предложений”, или “ящик предложений”, куда сотрудники фирмы вкладывают предложения, потом они обрабатываются; “организационное развитие” — обучение персонала, в процессе которого работники вносят предложения по совершенствованию работы в сфере управления; “кружки качества” и другие малые самоуправляемые группы на различных уровнях управления — для обсуждения проблем повышения эффективности деятельности. Использование этих методов предполагает применение соответствующих мер материального стимулирования.

Успешное применение методов активизации инновационной активности должно базироваться на *оценке творческого потенциала* работников. Лучший стандартизованный инструмент для измерения творческого (креативного) мышления в мировой психологической практике — *тест Е. Торренса*. Концептуальная основа теста — теория дивергентного мышления Дж. Гилфорда. В рамках этой теории было провозглашено существование творческих способностей наряду с интеллектуальными и описано их психологическое содержание [5, 98–104].

Тест Е. Торренса состоит из вербальной и образной батарей. Результатом диагностики является интегральная оценка креативности, получаемая за счет

измерения комплекса характеристик, что существенно повышает достоверность данных по сравнению с другими тестами на креативность. Тест позволяет оценить: вербальную креативность; образную креативность; отдельные креативные способности — беглость, гибкость, оригинальность, способность видеть суть проблемы, способность сопротивляться привычным стереотипам.

В Беларуси рынок образовательных услуг в области развития творческого мышления и креативности еще только начал формироваться в ответ на запрос рынка труда. В соседней России в последнее время наблюдается бум программ по развитию креативности. Формат таких семинаров различен. Можно пойти на пятичасовой семинар и за это время развиться креативно, играя в мяч и вылепливая несуществующих животных из пластилина, а можно поехать в Африку на 9 дней, чтобы экзотические впечатления вкупе с новыми знаниями подняли творческое мышление на новую высоту. Стоимость программ — от 300 до 1 300 евро. Целевая аудитория программ по развитию креативности также различна — от директоров и владельцев бизнеса до студентов.

Помимо методов активизации творческой активности работников существенное значение имеет *стимулирование инновационной деятельности*. Оно предполагает охват всех работников предприятия — менеджеров различных уровней, специалистов (прежде всего инженерно-технических работников) и рабочих. Основные принципы: комплексность; сочетание материальных и моральных стимулов; перспективность; нормативный характер; индивидуальный подход; единство индивидуальных и коллективных стимулов; гибкость и оперативность (постоянный пересмотр стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе).

Комплексность стимулирования инновационной активности работников предприятия предполагает единство систем премирования по итогам научно-технической и производственной деятельности. Однако это не должно означать растворение фондов поощрения за создание и освоение нововведений в едином фонде оплаты по труду, используемом на премирование по итогам текущей хозяйственной деятельности, вознаграждения по итогам года и т.д. Результаты инновационной деятельности должны оцениваться с учетом срока окупаемости нововведений; премироваться должны лишь непосредственные участники их разработки и освоения, при этом учитывается не только экономический, но и другие виды эффекта.

Стимулирование инновационной активности работников промышленных предприятий предполагает как *материальное и моральное поощрение*, так и соответствующее наказание — уменьшение фондов оплаты и социального развития коллективов, выпускающих устаревшую и малоэффективную продукцию, и даже их роспуск.

Перспективность в стимулировании инноваций требует учета не только годового хозрасчетного, но и народнохозяйственного экономического эффекта за весь срок использования нововведения. При этом особо должно поощряться создание и освоение новых поколений техники и технологии, а также конкурентоспособных нововведений, не уступающих высшему мировому уровню в данной области.

Нормативный характер стимулирования предполагает установление прямой связи между фактическим экономическим эффектом от инноваций (при соблюдении социальных и экологических требований) и величиной премий. Это означает также стимулирование в реальном, а не календарном масштабе времени (за конкретный результат, а не за квартал), отмену регрессивной шкалы, при которой наибольшая премия (в процентах к сумме экономии) причитается за мелкие нововведения. Норматив отчислений от эффекта инноваций в фонд премирования целесообразно дифференцировать в зависимости от типа нововведений (направления НТП), новизны техники в сравнении с мировым

уровнем, ее народнохозяйственной значимости. Источником прибыли может стать не только понижение затрат и изменение цен, но и формирование новых общественных потребностей, радикальная смена номенклатуры продукции.

Задача мотивации и стимулирования научно-технического труда весьма сложна в силу специфики этого вида деятельности. Во-первых, необходимо добиться повышения умственной активности, стимулировать поиск нестандартных решений, создать и поддерживать атмосферу творчества. Во-вторых, в рыночной экономике важен не сам по себе инновационный процесс, а его коммерческий результат, выражающийся в конкретных показателях эффективности [6].

В числе мер финансовой поддержки нововведений на фирмах экономически развитых стран используются особые формы планирования бюджета отдельных производственных подразделений. Только после того как новая продукция успешно продается на рынке в течение двух или более лет, данные по ней включаются в отчетность соответствующего подразделения (при этом не «портятся» финансовые показатели в период освоения новшеств).

Система оплаты инновационной деятельности должна учитывать ее специфику, связанную с риском. В этой сфере должны работать способные люди, которых необходимо особым образом вознаграждать за работу, результаты которой могут проявиться лишь через несколько лет. Например, в компании «Минесота Майнинг энд Мануфакчуриг компани» обещают работнику, успешно развивающему новый рынок, пост главы нового предприятия с соответствующим вознаграждением. Известным способом мотивации инновационной активности является обязательство предоставлять в случае успеха долю в будущих прибылях от реализации новшеств на рынке [7].

Важное значение для создания благоприятного новаторского климата имеет поощрение экспериментаторства в разных подразделениях компании. С увеличением числа новых продуктов на рынке и сокращением их жизненного цикла для поддержания эффективности организации необходима высокая плотность потока новаторских идей. Поэтому менеджмент ставит задачу постоянного и всеобщего «мозгового штурма» перед большинством и, в конечном итоге, перед всеми работниками. Признание эксперимента в качестве практической формы ориентации фирмы на нововведения в организационном плане вылилось в создание передовыми предприятиями множества мелких новаторских групп. Помимо вполне реального результата в форме коммерчески оправданных новшеств мелкие инновационные единицы дают изобретателям и просто инициативным людям возможность реализовать свой потенциал, ощутить себя творцами, не искать возможностей самовыражения за пределами организации. Расширению экспериментаторства способствует наличие достаточных материальных и финансовых ресурсов и возможность маневра ими, а также использование части рабочего времени на несанкционированные инициативные разработки.

Важнейшая роль в стимулировании нововведений на белорусских предприятиях должна принадлежать материальному поощрению авторов научно-технических и дизайнерско-конструкторских решений, а также лиц, содействующих успешной реализации этих решений.

Система материального поощрения может предусматривать:

- выплату патентообладателями вознаграждения авторам в процентах от должностного оклада после получения патента;

- введение льгот по подоходному налогу для изобретателей, авторов промышленных образцов и полезных моделей;

- выплату патентообладателями вознаграждения лицам, содействовавшим разработке, правовой защите, освоению и коммерческой реализации изобретений, промышленных образцов и полезных моделей;

учет авторского вознаграждения как вознаграждения за труд при расчете пенсии;

выплату из прибыли премий за разработку конкурентоспособной техники и технологии, за выпуск новых видов продукции процент от прибыли, ежегодно получаемой от ее использования.

Патентообладатели (физические и юридические лица) как собственники разработок, получивших патентную защиту, вправе полностью ими распоряжаться, в том числе уступать или переуступать свои права, продавать лицензии, совершать иные сделки, имея от этого доход.

Таким образом, подход к стимулированию труда в инновационном процессе определяется двумя главными моментами — стремлением максимально активизировать творческую личность и направить эту активность на достижение конкретного экономического результата.

• В Беларуси на этапе развития рыночных отношений особое внимание уделяется обучению персонала, прежде всего управленческого, которое должно способствовать повышению его творческой (инновационной) активности. В числе конкретных мер в данной области могут быть названы:

• установление зависимости должностного положения работника от прохождения им повышения квалификации и переподготовки, в том числе при решении вопроса о зачислении его в резерв на выдвижение;

• гибкие системы материального стимулирования, установление персональных надбавок в связи с прохождением повышения квалификации и переподготовки, введение единовременных премий за решение сложных и ответственных управленческих задач;

• система социальных выплат, предоставляющая возможность работнику повышать квалификацию в специализированных учебных центрах, принимать участие в научно-практических конференциях (в том числе международных), стажироваться за рубежом;

• система штрафных санкций, выражающаяся в снижении работнику персональных надбавок при непрохождении им в течение определенного времени повышения квалификации либо в понижении в должности;

• предоставление работнику дополнительных социальных льгот (особых дней для самообразования, творческих отпусков и др.);

• пропаганда достижений работника в решении стоящих перед предприятием задач, в том числе через средства наглядной агитации и массовой информации;

• включение работника в резерв для выдвижения на руководящую должность, в том числе вышестоящую, разработка планов работы с резервом.

Литература

1. *Reitz, H.J.* Managing / H.J. Reitz, L.N. Jewell. — Illinois: Scott, Foresman and Company, 1985.
2. *Сильванович, С.* Требуется активные и креативные / С. Сильванович // Отдел кадров. — 2004. — № 12.
3. *Меерович, М.И.* Теории решения изобретательских задач / М.И. Меерович, Л.И. Шрагина. — Минск: Харвест, 2003.
4. *Пылева, С.* Логика творчества / С. Пылева // Отдел кадров. — 2004. — № 12.
5. *Гаврилов, А.* Отец креативности / А. Гаврилов // Отдел кадров. — 2004. — № 12.
6. *Беклешов, В.К.* Нормирование в научно-технических организациях / В.К. Беклешов, П.Н. Завлин. — М.: Экономика, 1989.
7. *Ясников, Г.Е.* Инновационное управление / Г.Е. Ясников. — Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2001.