А.О. **Блинов**, д-р экон. наук, проф.,
ВЗФЭИ, Москва, Россия

УПРАВЛЕНИЕ ТВОРЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рассмотрен творческий подход к управлению организациями. Творческий капитал организации обеспечивает выполнение трех основных функций: воспроизводственную, инвестиционную и стимулирующую. Разработаны рекомендации по развитию творческого потенциала деятельности организации. Предложена нелинейная модель творческого инновационного потенциала организации, которая является совокупностью творческого и инновационного процессов. Приводятся стадии творческого потенциала деятельности организации

The creative going for organizations management is considered. The creative capital of organization is provided by implementation of three basic functions: reproduction, investment and stimulant. Recommendations on development of creative potential of organization activity are made. The nonlinear model of creative innovative potential of organization which is the aggregate of creative and innovative processes is offered. The stages of creative potential of organization activity are brought.

Экономика стран с развитой рыночной экономикой – это экономика с явно выраженными инновационными чертами. Базой инновационного развития являются творческий подход к управлению организациями. Творческий капитал обеспечивает выполнение трех основных функций: воспроизводственную, инвестиционную и стимулирующую. Творческий капитал — это знания, информация, опыт, организационные возможности, информационные каналы, которые можно использовать для создания богатства. Другими словами, это сумма всего того, что знает и чем обладает персонал и что формирует конкурентоспособность организаций. Знания и навыки сотрудников организации, их профессиональные качества являются тем инструментарием, посредством которого создается интеллектуальная продукция, формирующая нематериальные активы организации. Человеческий потенциал играет первостепенную роль в создании творческого потенциала организации. В понятие человеческого потенциала включают также:

- компетентность, умение решать проблемы;
- интеллект;
- творческие способности;
- демографический и духовный потенциал;
- лидерские качества;
- мотивацию;
- психометрические данные.

Профессиональные знания сотрудников организации определяются, прежде всего, уровнем и качеством образования. Это то, что позволяет в процессе профессиональной деятельности успешно пополнять знания, приобретая их в результате трудовой деятельности и на занятиях по профессиональной переподготовке или повышению квалификации. Знания сотрудника – это инструментарий, посредством которого создается

интеллектуальная продукция, как результат творческого процесса. Создание интеллектуальной продукции порождает новые знания, тем самым увеличиваются человеческие активы и творческий потенциал организации. ***Основная цель статьи заключается в исследовании творческого потенциала на предприятиях и разработка рекомендаций по развитию творческого потенциала деятельности организации***.

Прирост человеческих активов происходит и в процессе целевого обучения специалистов, проведения учебных занятий по повышению квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников организации. В связи с этим в передовых компаниях и фирмах США и Западной Европы обучению сотрудников в период их трудовой деятельности в организации придается исключительно важное значение. На учебу отводится до 20–30% рабочего времени. Профессиональная учеба организуется бесплатно для сотрудника и проводится периодически по планам переподготовки и повышения квалификации специалистов.

Однако, для реализации имеющихся и полученных знаний необходим опыт, навыки в решении профессиональных проблем, задач, которые возникают в инновационной деятельности организации. Прежде всего, необходимы навыки творческой работы, без которых создание творческого невозможно.

Весьма часто имеет место опыт и навыки у некоторых специалистов, которые присущи только данному сотруднику и не могут быть переданы любому другому члену коллектива организации. В творческой деятельности – это опыт предвидения, интуитивный выбор направления исследований, методов решения задач.

Возможности успешного приобретения знаний и получения навыков во многом зависят от профессиональных качеств сотрудника и, прежде всего, от психометрических характеристик и способностей человека. Весьма важными для наращивания человеческих активов за счет увеличения объема коллективных знаний и навыков являются такие способности сотрудников как:

- обучаемость, восприимчивость к новым знаниям, жажда получения новых знаний;
- склонность к критическому мышлению;
- умение абстрагироваться, моделировать ситуацию, восприимчивость информационных технологий;
- деловитость, настойчивость в достижении поставленной цели, в решении задач;
- работоспособность, организованность, творческая «жилка».

Не последнюю роль в наращивании человеческих активов в процессе жизнедеятельности организации играют профессиональные наклонности, творческий подход к работе и профессиональная квалификация сотрудников. Существенным при этом является соответствие этих характеристик занимаемому сотрудником месту в коллективе, соответствие качеств сотрудника поставленным перед ним задачам.

Если знания и опыт могут приобретаться и наращиваться сотрудником организации в процессе профессиональной деятельности, особенно активно в процессе творческой деятельности, то психометрические характеристики, способности и наклонности каждого

отдельного индивида являются данными ему от природы и могут лишь развиваться, но не могут быть приобретены как элемент обучения или воспитания.

Человеческий потенциал организации зависит от:

- деловитости, настойчивости в достижении поставленной цели, в решении задач;
- работоспособности, организованности, творческой «жилки».

Потенциал творческой активности коллектива сотрудников организации, который обеспечивает эффективное использование человеческих активов, позволяет получить больше, чем сумму усилий отдельных членов организации, т.е. достигается синергетический эффект. Составляющая творческого потенциала определяется корпоративной культурой. Корпоративная культура способствует накоплению знаний, приобретению новых навыков, обогащению опыта и совершенствованию профессиональных качеств.

Корпоративная культура организации – это неотъемлемая часть творческого потенциала организации. Она определяет эффективность творческого процесса и успешность наращивания знаний и навыков сотрудниками организации.

В современных условиях бурного развития инновационной экономики, непрерывного совершенствования производства, постоянного обновления выпускаемых товаров и услуг «ноу-хау» приобретают особое значение, обеспечивая успех в конкурентной борьбе и расширение рыночных ниш в организации, все это повышает творческий потенциал организации.

Мной разработана нелинейная модель творческого инновационного потенциала организации (рис.1), которая является совокупностью творческого и инновационного процессов и представляется как непрерывная цепь параллельно - последовательно протекающих однородных циклов. Создаваемая на творческом участке цикла интеллектуальная собственность, частично или полностью реализуется в завершающем цикл инновационном процессе(1). Технологически циклы творческого потенциала деятельности организации представляют в виде шести последовательно реализуемых стадий, как это показано на рис. 2.

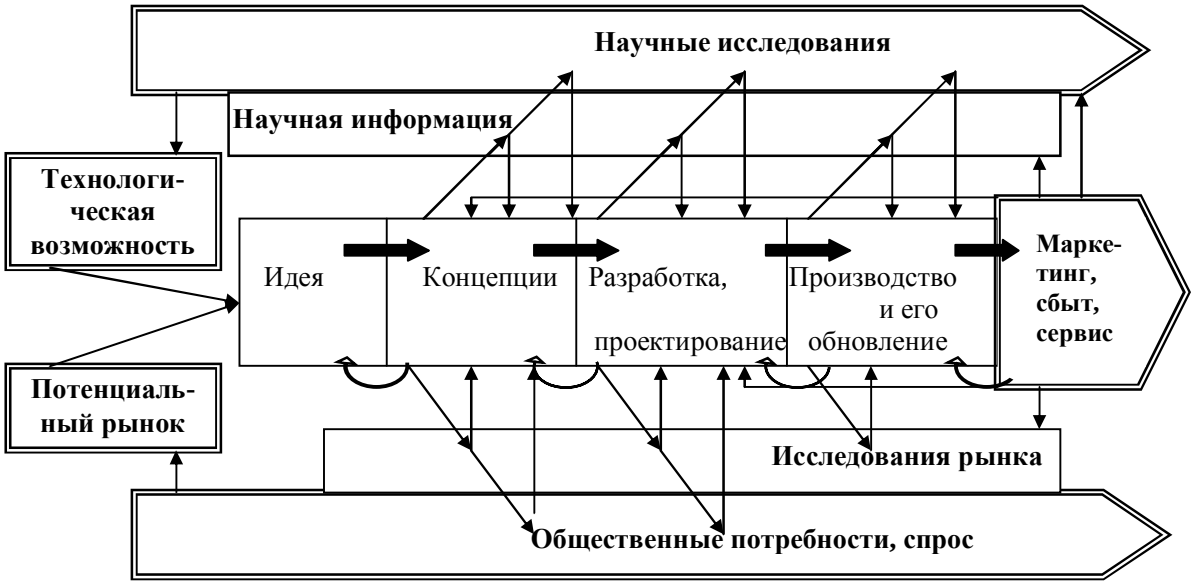


Рис. 1. Нелинейная творческая инновационная модель потенциала организации

Цикл начинается с разработки дифференцированного направления развития творческого потенциала организации в начинающемся цикле (стадия 1), что позволяет уточнить направление научных исследований по определению сферы последующей творческой деятельности организации в этом цикле (стадия 2).

При этом сфера творческой деятельности соответствует получаемому в завершении второй стадии цикла конкретному решению, которое определяет не только вид будущей инновационной продукции, но и ее особенности, ее отличительные черты, новизну и связанное с этим новое качество.

Наличие творческого решения в организации в принятом дифференцированным направлении развития продукции, производимой организацией, является основополагающей предпосылкой для начала творческого процесса, в котором эта продукция будет создаваться. Поэтому следующая стадия цикла творческого потенциала организации (стадия 3) открывает инновационный процесс с его планирования. На этой стадии производится определение целесообразности производства новой продукции, эффективности будущего производственного процесса, его окупаемости и уточнение всех видов затрат для обоснования величины инвестиционных и творческих вливаний на последующих стадиях цикла.

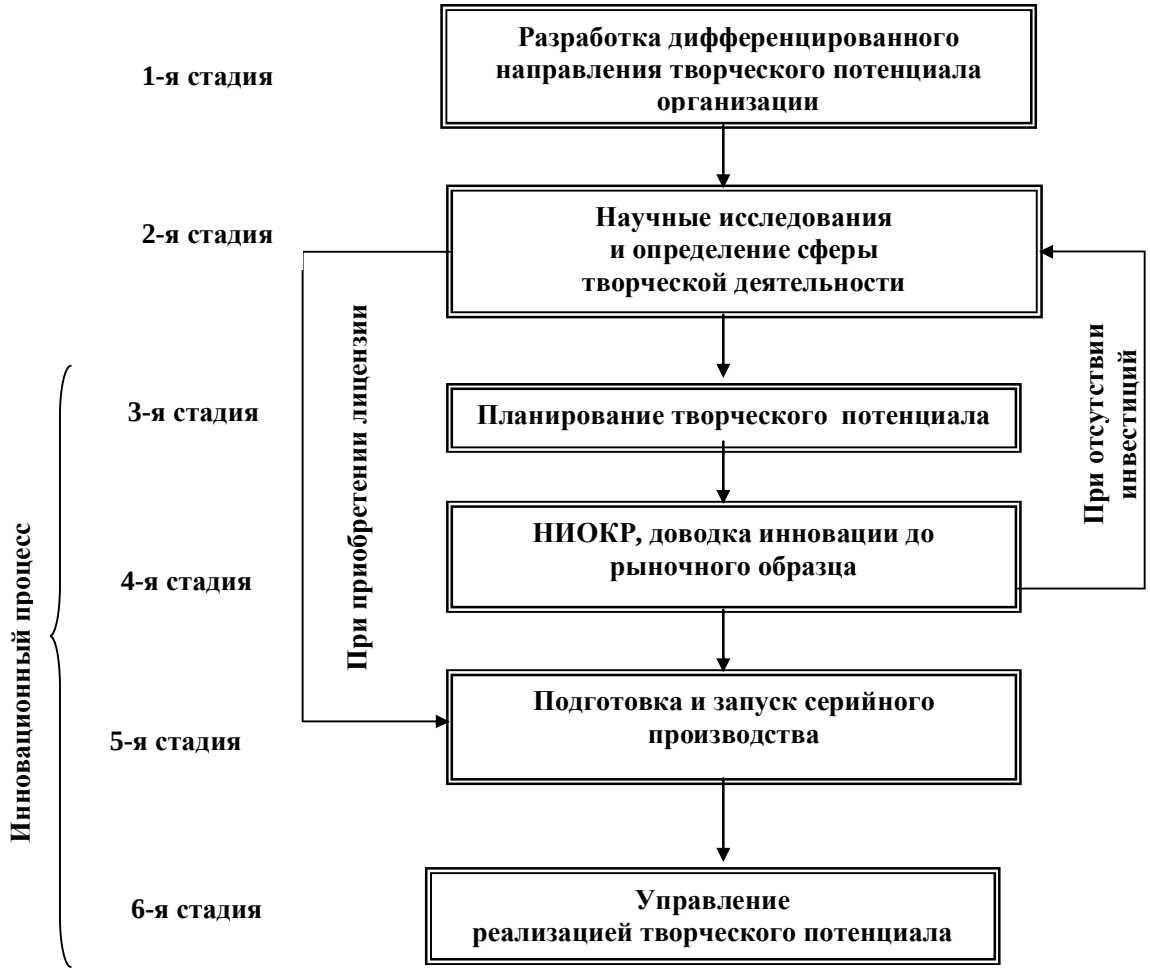


Рис. 2. Стадии творческого потенциала деятельности организации

Следующая 4-я стадия цикла развивается в соответствии с разработанными планами и включает научно-исследовательские и опытно- конструкторские работы (НИОКР) по созданию новой продукции и отработке технологии ее производства, доводке инновации до рыночного образца. В случае отсутствия необходимых для проведения этих работ инвестиций или творческого потенциала персонала организации происходит возвращение на 2-ю стадию цикла к поиску и исследованиям новых творческих идей и новых технических решений, которые предопределят создание совершенной продукции и будут более привлекательными для инвесторов.

При наличии в организации достаточных собственных средств или притоку необходимых инвестиций на 4-й стадии цикла продукция доводится до рыночного образца, что позволяет перейти к подготовке серийного производства инновационной продукции. Запуск серийного производства определяет начало собственно инновационного процесса создания и сбыта инновационной продукции с его характерными этапами:

- внедрение;
- рост;
- замедление роста;
- спад.

Все это происходит на 5-й и 6-й стадиях цикла творческого потенциала деятельности организации.

В различных циклах каждая однотипная по своему содержанию стадия творческого потенциала деятельности организации не одинакова по продолжительности и по объему выполняемых работ. Особенно это касается 1-й, 2-й и 4-й стадий, в которых велика роль творческой деятельности коллектива организации и определенной случайности нахождения перспективной инновационной идей и ее воплощения в реальной продукции.

В шестой стадии цикла осуществляется управление реализацией инновации, происходит создание и сбыт инновационной продукции. Она может быть как достаточно продолжительной, в случае существенного скачка качества новой продукции и успешного отрыва от конкурентов по разработанной технологии, а может оказаться непродолжительной, если развитие продукции в выбранном дифференцированном направлении осуществляется быстрыми темпами и на рынке появляется подобная более качественная продукция, создаваемая конкурентами.

Однако, как во втором, так и в первом варианте развития ситуации циклы творческого потенциала деятельности организации в эффективно функционирующей организации не прерываются. В случае удачной реализации инновации и большой продолжительности 6-й стадии цикла творческой деятельности происходит лишь смещение акцента в выборе направления дальнейших исследований, с большой вероятностью происходит переход к конгломератной диверсификации направления развития организации.

Творческий потенциал организации позволяет изучить стадии протекающих циклов в широком диапазоне. Однако при подобном подходе затруднено управление системой как совокупностью стадий на всем протяжении цикла.

Возможность повышения эффективности создания и использования творческого и инновационного процессов рассматривается на рис.2 разработки и вывода товара на рынок. Этот процесс включает этапы от генерации идей до начала коммерческой

реализации товара. В этот период организация создаёт потенциальные варианты, получает представление потребителей от них, оценивает их, устраняет наименее привлекательные, разрабатывает опытные образцы продукции, испытывает их и внедряет на рынке. Экономия на первых этапах может вызвать большие издержки, и даже потери на последующих. Поэтому разумная политика состоит в тщательной проверке концепции товара на ранних стадиях. Данный рисунок более детализирован, чем приведенный выше, поскольку принципы, использованные для построения циклов и этапов принятия разнородных решений, позволяют конкретизировать задачи, чтобы вовремя устранить малоэффективные варианты. Концепция организации такого процесса позволяет снизить риск ошибочных решений и издержки, возникающие в процессе выполнения производства нового товара.

При этом важнейшим пунктом этих научно-исследовательских проработок является прогнозирование тенденций развития, совершенствования продукции организации.

Результаты прогнозирования тенденций развития творческого потенциала процессов в отрасли должны позволять выявлять необходимость изменений в двух направлениях деятельности предприятия [2]:

- совершенствование выпускаемой продукции и расширение ее ассортимента за счет инноваций;
- модернизация производственной и социальной структуры организации, а также развития инфраструктуры.

Первичным в прогнозировании на данном этапе планирования является не определение направления совершенствования выпускаемой в отрасли продукции, а модернизация производственной структуры и развитие инфраструктуры являются вторичным.

Выявление необходимости поиска направления совершенствования творческого потенциала возможно на основании “сигналов”, которые исходят:

- от потребителей продукции и связаны с изменениями общественных потребностей;
- в результате изменений наших представлений о технических возможностях отрасли, связанных с научно-техническим прогрессом.

Конечной целью прогнозирования на этом этапе планирования является определение вида и создание образа продукции, которая будет выпускаться в данном цикле творческого потенциала деятельности организации. Весь процесс прогнозирования происходит в несколько этапов:

1. Определение совокупности свойств, которые предопределяют направления совершенствования продукции в заданных рамках диверсификации;
2. Выявление группы существенных свойств из сформулированной совокупности, обеспечивающих удовлетворение наиболее значимых проявляющихся общественных потребностей;
3. Выдвижение инновационной и творческой идеи, в которой определяется, каким образом могут быть обеспечены выявленные существенные свойства продукции, и тем самым проявляется образ будущей продукции, предполагаемой к выпуску в данном цикле интеллектуально-инновационной деятельности.

Последующие шаги планирования состоят в определении перспективности и коммерческой значимости выдвинутой инновационной идеи. Положительные выводы по этим показателям являются основанием для принятия идеи к дальнейшей разработке.

Это позволяет определиться с тематикой исследований и конструкторских проработок для получения технического решения проблемы совершенствования продукции и формирования облика инновации, создания макетов и опытных образцов в соответствии с техническим воплощением идеи.

Более эффективным в реализации выбранной сферы инновационной деятельности является осуществление патентного поиска: сбор, обработка и анализ информации в соответствующих нишах рынка, а также в областях научных исследований и технического творчества.

В каждой организации, и даже на различных циклах творческого потенциала деятельности одной и той же организации, процесс поиска и выявления плодотворной инновационной идеи происходит специфично и не может быть введен в рамки стандартного алгоритма. Однако общим во всех случаях является база инновационного творчества – собираемая информация об общественных потребностях, достижениях научно-технического прогресса (НТП) и фундаментальной науки. Выбор форм и методов сбора и обработки информации, а также методика ее использования определяется спецификой деятельности организации и сложившимися традициями, корпоративной культурой коллектива специалистов организации.

Мной предложено два возможных пути развития творческой потенциала деятельности организации:

- при отсутствии инновационной и творческой идеи осуществляется поиск возможностей использования результатов инновационной и творческой деятельности других организаций;
- при наличии инновационной идеи, которая была выдвинута творческим коллективом организации, производится дальнейшая проработка собственной новации.[3]

Первое направление развития деятельности организации на этой стадии ведет к анализу возможностей приобретения патента или лицензии и осуществляется путем изучения в основном патентной литературы и сведений об инновационной деятельности конкурентов. Однако возможности приобретения патента или лицензии определяются финансовым состоянием организации, а также срочностью внедрения на рынок с конкурентоспособной продукцией. [4]

При отсутствии финансовых возможностей использования инноваций других организаций происходит возвращение к поиску собственных инновационных идей. При наличии финансовых возможностей приобретения патента или лицензии дальнейший процесс может развиваться по двум вариантам:

- приобретение патента на изобретение или полезную модель, на базе которого можно создать новую технологию и осуществлять производство инновационной продукции, обладая эксклюзивными правами на эту продукцию;
- заключение лицензионного договора на производство конкурентоспособной продукции по уже отработанной технологии на предприятиях лицензиара.

Постановка цели и проведенное целевое прогнозирование позволяют перейти к определению плановых показателей творческого процесса. При осуществлении планирования обосновывается экономическая целесообразность творческого процесса, определяется время окупаемости инвестиций, намечаются необходимые для этого объемы производства, определяются все виды затрат и доходность проекта в целом.

Поставленные цели и установленные пути их достижения при прогнозировании и решении задач планирования позволяют обоснованно сформулировать задачи, стоящие перед организацией, для успешной реализации интеллектуального капитала в инновационном процессе. Практическое решение поставленных задач по внедрению в производство инновации, налаживанию производства и сбыта инновационной продукции осуществляется через множество мероприятий и работ, которые необходимо разработать, составив программу их реализации. На основе содержания управленческого решения осуществляется разработка плана его реализации, то есть плана достижения поставленной цели, в котором определяют для каждого мероприятия время, силы и средства для их выполнения и связь с другими мероприятиями плана. [8]. Разработка плана и последующее доведение его до исполнителей является основой и началом процесса реализации решения. Учитывая вышеизложенное, можно предположить, что наиболее эффективным в управлении творческим потенциалом организации являются инновационные мероприятия, то есть мероприятия, в которых используются новые, более совершенные и эффективные принципы достижения результатов. Творчество определяется не абсолютной новизной мероприятия, само мероприятие может быть известным и применяемым в других отраслях производства или сервиса. [6]. В конкретном процессе, управление которым осуществляется в данной организации, известное мероприятие дает новый эффект и позволяет получить результат лучше, чем традиционно проводимое мероприятие.

Существенно повышают эффективность производства и сбыта продукции творческие и инновационные мероприятия в инфраструктуре организации, в производственной сфере и в управлении организации. Таким образом, успешное управление творческим капиталом определяется правильным выбором цели и постановки задач, решение которых обеспечивается реализацией совокупности мероприятий в производственной сфере, инфраструктуре, в системе управления и социальной структуре организации. [7]. Эффективное использование и производственной, и социальной структур предприятием зависит от способности руководства фирмы своевременно и грамотно принимать решения по проведению инновационных мероприятий, совершенствующих состояние элементов инфраструктуры, обеспечивающих производство товаров, повышение их качества и конкурентоспособности в меняющихся условиях рыночных отношений.

Совокупность творческих мероприятий и является механизмом, обеспечивающим возможность совершенствования управления творческим потенциалом деятельности организации.

Литература:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации /Пер. с англ. Под науч. ред. А.Г.Сеферяна.- СПб.:Питер, 2008.- 384 с.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – СПб: Питер, 2005. – 832 с.
3. Блинов А. Опыт исследования внутрифирменных коммуникаций предприятия / А. Блинов, В. Захаров, И. Захаров // Социологические исследования. – 2008. - № 11. – С. 28-39
4. Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде / А. Гиус. – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 221 с.
5. Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин., И.В.Захаров, О.С.Рудакова – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 304 с.
6. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. – СПб: Питер, 2004. – 512 с.
7. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство /Пер. с англ. Под ред. Н.Д.Эриашвили.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222 с
8. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 408 с.