

## СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В СИСТЕМЕ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*И.Г. Никольская, И.Ф. Мартин*

*Новосибирский технологический институт,  
Московского государственного университета дизайна и  
технологии (филиал)*

Начало XXI века характеризуется бурным развитием высокотехнологичного производства, основанного на использовании человеческого труда высокой квалификации. В развитых странах создана технологическая инфраструктура, соответствующая требованиям новой информационной экономики (системы обеспечения качества, автоматизация разработок, компьютеризация производства и т.д.). Уже в конце XX века объем мирового рынка наукоёмкой продукции превысил 2 трлн. долл. и к 2010 г. может достичь 4 трлн. долл. Фундаментальная основа этих изменений – появление во всех развитых странах большого числа работников интеллектуального, творческого труда. Известный марксистский тезис о дешевом труде как источнике высоких прибылей сегодня потерял актуальность. Поэтому экономические науки акцентируют внимание на более дорогом творческом, интеллектуальном труде, его характеристиках и особенностях его оплаты.

Тема интеллекта в новом, всеохватывающем смысле, стала одной из наиболее актуальных в области педагогической психологии, управления персоналом и креативного менеджмента. Потребности большого бизнеса, развитие экономико-математических методов и информационных технологий привели к возникновению креативного менеджмента. Креативный менеджмент управляет наукоёмкими производствами, творческими коллективами и помогает принимать нестандартные решения оригинальных задач, он тесно связан с инновационным менеджментом.

Творчество можно определить как выход мысли за пределы изведенного. Оно дополняет знания, способствуя созданию продуктов труда, которые не были известны ранее. Креативность – это естественный механизм работы мозга при решении проблем. Сама креативность, возникает в процессе деятельности как её продукт, являясь, в то же время, его основой. Для креативного развития персонала организации важное значение имеет внешняя среда, условия работы и т.д. Модель креативности базируется на принципах и понятиях нейролингвистического программирования (НЛП). НЛП позволяет повысить креативность, фиксировать способы её проявления, научиться стимулировать и поощрять креативность в сотрудниках. У каждого человека есть собственное мировоззрение, основанное на внутренних нейролингвистических картах, построенных совместно с руководителями. Каждый человек способен расширить собственную карту, в результате чего он сможет воспринимать большее количество альтернатив в рамках осуществляемой деятельности.

Значительно повысит креативность персонала правильное управление им в организации. Задачи руководителя: выявить талантливых людей, создать условия для их деятельности, устранив причины, препятствующие творческому выполнению обязанностей и росту. При управлении творческим коллективом следует учитывать то, что талантливые личности обладают рядом особенностей, которые несвойственны обычному человеку. Деятельность таких сотрудников может стать важной составляющей успеха и культуры организации, но управление ими сопряжено с большими трудностями, поскольку обычно такие работники независимы, амбициозны, умны и выходят за рамки привычных стандартов. Само стремление руководителя понять и поддержать творческих людей может сыграть бесценную роль в плане возникновения синергетиче-

ского творческого эффекта, который будет «работать» на фирму и её престиж. Ключевым критерием в управлении динамикой групповой креативности является равновесие между стадиями и типами креативности. Ни одной стадии или типу креативности не должно отдаваться предпочтение в ущерб другим. Фазы креативности по-разному применимы к достижению целей и воплощению идей. «Мечтатель», «реалист» и «критик» - не отдельные типы личности, но скорее тенденции внутри каждого человека. На уровне группы каждой фазе креативного цикла должны соответствовать общие цели организации.

В ходе исследовательской работы была рассмотрена система креативного менеджмента на базе предприятий легкой промышленности г. Новосибирска. Основным кадровый потенциал предприятий - техническая интеллигенция инженерного уровня и управленческий персонал. Оплата труда рассмотренных категорий работников предприятий традиционно складывается из следующих частей: должностных окладов, надбавок и доплат, премий и районного коэффициента. Анализ работы объектов исследования позволил установить следующее:

- существующая система стимулирования и оценки труда креативного персонала сформировалась ещё в советские времена. Стоит отметить много позитивных сторон и явных преимуществ, достигнутых ее организаторами. При оплате труда креативного персонала в организации действует повременное – премиальная система оплаты труда. Практикуется также сдельная форма оплаты труда, если работу нужно выполнить очень быстро или в конкретные сроки (аккордная система оплаты);
- имеют место и новые подходы к стимулированию труда работников – компенсационные пакеты в виде надбавок за знания, компетенции, дополнительный объем работ и т.д. Наблюдается сочетание традиционной системы компенсаций с нетрадиционной. Каждая из этих систем дополняет друг друга - традиционная оценивает работу каждого работника в зависимости от занимаемой должности и квалификации, а нетрадиционная оценивает количественный вклад труда работников;
- для более полного удовлетворения личных и общественных потребностей - повышения эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции стоит внести некоторые дополнения в существующую систему стимулирования и оценки труда категорий работников, деятельность которых связана с решением задач креативного характера;
- работников таких категорий нужно поставить в условия, которые будут побуждать их улучшать использование производственных ресурсов, полностью использовать свои креативные способности и повышать качество и интенсивность труда. Для этого механизм материального стимулирования целесообразно строить на научно-обоснованных критериях оценки деятельности предприятия, его структурных подразделений и индивидов.

Каждый человек индивидуален, он обладает определенным набором навыков и знаний, различными психологическими особенностями. С помощью специально подобранных тестов на оценку креативности были определены потенциальные способности к творчеству представителей различных креативных групп и уровень управления креативными коллективами в организации. Результаты тестирования показали, что потенциальная креативность коллективов предприятий могла бы быть выше. Условия в обследованных коллективах недостаточны для того, чтобы стимулировать творческую деятельность - сильной конкуренции в подразделениях нет, что весьма неоднозначно, т.к. конкуренция стимулирует, создаёт атмосферу соревнования, удовлетворяет честолюбивые устремления. Полученные результаты опросов позволяют предложить исследуемому объекту следующее:

- привлекать и удерживать на предприятиях молодых людей, имеющих необходимый уровень подготовки и мотивацию к успеху;

- проводить обучающие лекции и тренинги с помощью нейролингвистического программирования, его моделей и других методов, развивающих творческие способности;
- привлекать творческие группы к выработке управленческих решений;
- при управлении креативным коллективом руководителям необходимо использовать специально разработанные организационно-воспитательные приемы;
- развивать коллективные формы организации и оплаты труда;
- повысить среднюю заработную плату на предприятии, она должна стать более конкурентоспособной на рынке интеллектуального, высокооплачиваемого труда;
- повышать конкуренцию в коллективах, организовывать соревнования между его членами;
- совершенствовать систему стимулирования труда персонала с помощью предложенных методов моральной и материальной мотивации;
- в качестве методов материальной мотивации (стимулирующих выплат) можно использовать, например, бонусы. Основное достоинство бонусов в том, что личное вознаграждение любого сотрудника, внесшего вклад в реализацию инвестиционного проекта, должно быть оценено, исходя из прибыльности проекта, сроков исполнения, а также из степени участия сотрудника в проекте. Взаимосвязка выплат (премии) с прибылью от проекта сыграет положительную стимулирующую роль. Креативный персонал будет стараться реализовать свои творческие способности полностью для того, чтобы получить наибольшее вознаграждение, путём снижения себестоимости, сокращения сроков исполнения работ и т.д.;
- для объективной оценки работ внутри коллектива, с целью распределения премии и роялти можно ввести планоно – учётные карточки, в которых будет конкретно оговорена работа каждого члена коллектива.

Важным в управлении персоналом является назначение на ключевые управленческие должности сильных руководителей. Для того чтобы руководители работали эффективно, личные доходы руководящего состава должны быть оценены по всем параметрам сложности выполняемых работ и включать постоянные ежемесячные выплаты и переменные доплаты (премии), которые будут зависеть от хозяйственной деятельности подразделения (предприятия) и т.д.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. С помощью правильного сочетания моральной и материальной мотивации можно максимально увеличить качество, интенсивность и применение творческого труда в организации, реализовать способности и квалификацию креативного персонала, непрерывно повышать уровень его профессионализма.

Значительно повысить креативную активность персонала предприятия сможет организованный инновационный совет, который будет заниматься оценкой, реализацией новых проектов и т.д. Создание инновационного совета приведёт к повышению вероятности внедрения новых идей, установлению инициаторов этих идей, оценке их вклада в общую работу, и, вследствие этого, к стимулированию креативности на предприятии.