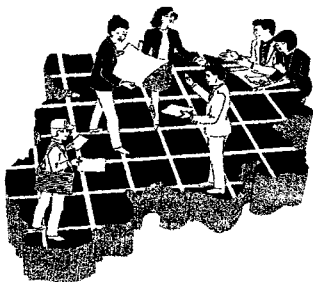


# ВЫЗОВЫ XXI ВЕКА И СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



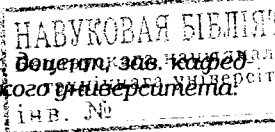
**В.Е. БУТЕНЯ**

## ТВОРЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКОВ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Современное предприятие отличается высокой скоростью обновления продукта, умением его продвигать на рынок. Для решения этих задач цели, структуру, функции предприятия необходимо адаптировать к будущим изменениям в экономике и обществе в целом. Умение предвидеть будущее развитие экономики и своего бизнеса — важное качество предпринимателя, позволяющее правильно формировать и использовать творческий потенциал работников. В современных условиях роль интеллектуальных ценностей возрастает по сравнению с материальными и финансовыми активами организации. Так, Ю. Сент-Онж пишет, что в пирамиде капитала банка только 10 % его составляет финансовый капитал. «Эти 10 % представляли финансовый капитал банка, который фиксировался в обычных бухгалтерских документах. Это лишь верхушка айсберга. Большую часть, что-то около 90 %, составлял интеллектуальный капитал, по большей части не выявляемый, не подвергаемый никаким измерениям и плохо управляемый» [1, 360]. Нужно признать справедливым утверждение бывшего генерального директора американского отделения фирмы «Сони» М. Шульгофа: «Если мы прекратим инновационную деятельность и перестанем выпускать на рынок новые электронные устройства, мы умрем» [2, 242]. Следовательно, успех современного предприятия определяется эффективным использованием творческого потенциала его работников.

Творческий потенциал работника — это его способность генерировать идеи по разработке нового продукта, технологий и техники, совершенствовать их в процессе внедрения в практику. Интеллектуальные способности работника относятся к его унаследованным свойствам, одно из которых привлекает пользу из опыта. Они связаны с другими способностями и составляют совокупность способностей работника касательно целенаправленного поведения по достижению конкретного результата. Творческий потенциал работника невозможно представить без знаний, навыков, опыта, умения решать сложные задачи, быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и с течением времени осваивать разнообразные виды работ. Следовательно, творческий потенциал — широкое понятие, включающее качества работника как изменяющейся самодостаточной системы, способной осваивать

Владимир Евгеньевич БУТЕНЯ, кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой экономической теории Белорусского национального технического университета.



все положительные изменения и самому создавать новое, позволяющее развиваться обществу.

На формирование способностей оказывают влияние психологические и биологические свойства человека как индивида, являющегося частью социума, как работника, обладающего профессиональными знаниями и навыками, как участника организационно-производственной деятельности и управленческого процесса.

Необходимо признать, что способности человека определяются наследственностью и средой, т. е. приобретаются в процессе его развития, воспитания и образования, производственной деятельности, принятия общественных норм, ценностей, традиций. Какие из них важнее, зависит от многих факторов, условий и обстоятельств, в которых находится предприятие и сам работник. Возможно это интеллектуальные и физиологические способности, а может быть стрессоустойчивость и коммуникабельность. В этой связи потенциал работника следует рассматривать в единстве пространственных и временных характеристик, концентрируя в себе одновременно три уровня их использования. Первый уровень отличается возможностью усвоения знаний, накопленных обществом за историю своего существования, второй — умением их применить с целью получения нового результата, третий уровень характеризуется разработкой новых знаний, позволяющих разрабатывать принципиально новые решения в экономике, технике и других сферах деятельности.

Следует отметить, что творческий потенциал работника неразрывно связан в целом с его трудовым потенциалом. Характер и состояние элементов последнего влияют на творческий потенциал работника, психофизиологические способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т. п. Квалификационный потенциал работника определяется совокупностью возможностей, способностей, активностью человека, т. е. объемом, глубиной и разносторонностью общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих его способность к профессиональной деятельности определенного содержания и сложности. Личностный потенциал работника характеризуется уровнем гражданского сознания и социальной зрелости, степенью усвоения им норм, правил, сложившихся в коллективе ценностей, интересами, потребностями в сфере труда.

Работоспособность человека и потребность поиска нового, оригинального, обеспечивающего продуктивное преобразование его деятельности, самым тесным образом связаны между собой, первое является необходимым условием появления второго.

Творческий потенциал — составляющая трудового потенциала работника — характеризуется активностью и саморазвитием его ресурсов и возможностей в трудовой деятельности. Трудно представить себе творческий потенциал работника без его адаптивных, креативных, инновационных, эвристических способностей, знаний, навыков, опыта, реализуемых в трудовой сфере.

Для оценки результативности творческого потенциала может быть использован показатель наукоемкости продукции. Так, Л.Г. Мельник предлагает использовать прибыль на цену одного килограмма наукоемкой продукции. Продажа одного килограмма сырой нефти дает 0,02—0,025 дол. прибыли, соответственно: современного автомобиля — 20 дол., авиационной техники — 1 тыс. дол., наукоемкого продукта в электронике — 5 тыс. дол. США [3, 140—141]. Эффект, получаемый от реализации творческого потенциала работников, определяет приоритетность в развитии сфер или отраслей экономики.

На творческий потенциал работника влияет состояние и степень взаимного согласования в развитии психофизиологического, квалификационного и личностного потенциалов.

Возможности для творчества существенно различаются в зависимости от конкретного вида труда, можно говорить о разнообразных уровнях творческого потенциала работников. Кроме того, степень реализации творческого потенциала в трудовой деятельности зависит от ее наличных условий, ряда объективных и субъективных факторов, среди которых корпоративная культура, кадровая политика, практика управления персоналом, микроклимат в коллективе, все это занимает важное, хотя и не решающее место. Так, считается, что занятость умственным трудом предоставляет большие возможности для формирования и развития творческого потенциала работника. Большинство видов управленческого труда отличаются более развитым творческим потенциалом по сравнению с трудом исполнительским. Труд с высоким уровнем автономности обладает более выраженными творческими возможностями по сравнению с неавтономными видами труда. Виды труда, характеризующиеся высоким уровнем рутинности, стереотипности, не создают необходимой атмосферы в развитии творческого потенциала работника, в отличие от нестандартного, характеризующегося новизной и непредсказуемостью, труда.

Талантливые люди отличаются большим любопытством в исследованиях окружающего мира и отрицательно относятся к ограничениям или запретам. Их также отличает способность анализировать и делать выводы. Такие люди обладают великолепной памятью и умеют классифицировать информацию и опыт, умело распоряжаться приобретенными знаниями и умениями. Одаренные люди с удовольствием решают самые сложные задачи, предлагая неординарные, нетрадиционные пути решения. Таким людям свойственно чувство справедливости, что влияет на установление ими достаточно высоких требований к себе и окружающим. Их яркое воображение все время порождает стремление к изобретательности, творчеству. Проблемы, которые они решают, часто недоступны коллегам по работе. В этой связи равенство возможностей должно предполагать наиболее полное раскрытие всех способностей каждого. Работник, пришедший в организацию, вправе рассчитывать на понимание и поддержку умных и тактичных руководителей. Так как одаренные и талантливые люди проявляют упорство в достижении цели, их увлеченность может приводить к нежелательному стремлению все доводить до полного совершенства. Завышенные требования к себе делают талантливых людей весьма уязвимыми. Работники организации часто относятся к талантливым людям как всезнающим и карьеристам.

Организации, ориентирующиеся на развитие, достижение успеха, поощряют продуцирование идей, интеллектуальные действия работников в самых разнообразных и необычных формах. Руководители таких организаций умеют выявить талантливых людей, создать условия для их деятельности, устранив причины, препятствующие творческому росту. В такой организации формируется рабочая атмосфера и взаимоотношения, позволяющие максимально раскрепостить творческий потенциал работников и извлечь из результатов их креативного труда коммерческую выгоду. При этом следует помнить, что умение эффективно выстроить отношения с сотрудниками, клиентами или другими людьми не является профессиональной характеристикой творческого работника. Корпоративная культура фирмы воспринимается творческим работником как некие правила, которые он может и должен игнорировать. Если к сотрудникам всей фирмы предъявляются очень жесткие административные требования, творческие работники их не примут и, скорее всего, будут демонстративно нарушать, и в дальнейшем все к этому привыкнут. Ведь это же творческая личность — ему прощительно. Главное удовлетворение, ожидаемое от работы у творческого сотрудника, — признание уникальности, непревзойденности и незаменимости.

Творческий потенциал работников во многом зависит от возможностей его применить с высокой результативностью. В этой связи руководителю организации необходимо обеспечивать динамическую интеграцию переменных факторов использования творческого потенциала работников, учитывая, что современная конъюнктура рынка отличается неопределенностью и непредсказуемостью среды. Случайные решения становятся опасными, так как полученная информация об изменениях на рынке представляет шанс использовать возникающую возможность. Для этого требуется мыслить на долгосрочную перспективу, чтобы немедленно вносить технические, организационные изменения, следующие из полученных данных.

Умение двигаться быстрее конкурентов, формировать будущие потребности, предугадывать коммерческую конъюнктуру принципиально меняет подходы к ведению бизнеса. Стратегия развития предприятия выстраивается на основе предвидения перспектив технологического и экономического развития, изменения социально-культурных факторов в обществе. В этой связи Р. Салмон отмечает, что «экономическое преимущество происходит из способности взять под контроль время, а это значит — проводить инновации, предугадывать дальнейший ход технологической эволюции и коммерческой конъюнктуры... и стимулировать формирование новых потребностей» [4, 108].

Задача менеджера заключается в том, чтобы формировать в коллективе атмосферу, позволяющую раскрыться умственным способностям работников в решении задач, способствующих реализации «золотых возможностей». Успех современного предприятия зависит от творческого потенциала коллектива, а только затем от размера материального актива, используемого для их реализации. Так, в 60-е гг. XX в. на европейском рынке автомобильных шин лидировали немецкая («Континенталь»), итальянская («Пирелли»), английская («Данлоп») фирмы. «Но тут появился Франсуа Мешлин, который благодаря новаторскому изобретению радиальной шины смог захватить сначала французский, а затем и европейский рынки, и в конечном итоге стать мировым лидером» [5, 151].

Зарождение идеи — только начало успеха, так как для реализации необходимы конкретные действия по превращению ее в конкурентное преимущество. К таким конкретным действиям следует отнести построение системы стимулов, рассчитанных на поощрение удачных инноваций и быстрое распространение информации [1, 64].

Разработка системы действенных стимулов — одна из составляющих по реализации идеи. Этому предшествует формирование потребности в создании нового. Новаторские идеи необходимо вдохновлять, создавать среду интеллектуальной конкуренции по улучшению продукта или услуги. Для поддержания творческой атмосферы и обеспечения лидерства в будущем современное предприятие вступает в конкурентную борьбу с собственным продуктом, являющимся лидером на рынке сегодня [1; 86]. Примерами таких компаний являются «Хьюлетт-Паккард», «Майкрософт» и др. Для обеспечения успеха бизнеса предприятие формирует механизм непрерывного обновления продукта. Таким образом, творческий потенциал — это интеллектуальный актив предприятия, который еще предстоит эксплуатировать. Для формирования творческой атмосферы необходимо использовать гибкую иерархическую организационную структуру управления, которая выстраивается в соответствии с теорией оптимальной организационной структуры для рынков с высокой степенью неопределенности.

Относительно самостоятельные отделы принимают решения при изменении для них внешней среды с необходимой оперативностью. Быстрая реализация приоритетных задач в конкретные действия является основой в концепции «гибкой иерархии». Такой сориентированный на конкретные цели подход в управлении был предложен П. Друкером.

Как известно, не существует универсального подхода к управлению, жизнь многообразна и заставляет искать новые формы и методы в условиях меняющихся приоритетов. Например, китайская фирма «Хаер» использует контракты на основе своих действий и взаимоотношений с подчиненными, в то же время они отвечают за конечный успех выполнения поставленных им задач. Так, в названной фирме «на каждой ступеньке лестницы приоритетов вышестоящие члены организации обсуждают с нижестоящими, каким может быть вклад последних в достижение обозначенных целей» [5, 119]. Фирма «Тойота» использует небольшие автономные команды, обеспечивающие руководство разработкой и реализацией продукта на всех этапах [1, 121, 172—173].

Основной чертой поведения современной фирмы является потребность мгновенно реагировать на запросы потребителей. Путь быстрого приспособления к меняющемуся рынку — значит меняться самому с такой же скоростью, как и рынок (1, 139). Быстрые изменения внешней среды предполагают изменения бизнеса, а соответственно и предпринимательской культуры, в которой умение идти на риск является неотъемлемой чертой поведения руководителя. «Два главных качества, которым должен обладать предприниматель: вкус к риску и внутренняя потребность действовать» [1, 167].

На отечественных предприятиях существует много внутренних барьеров, сдерживающих инновации. Наиболее серьезной проблемой является бюрократия, препятствующая свободному продвижению и распространению идей. Одним из способов пробудить творческую энергию является признание и оценка идей своих коллег, компетентное их обсуждение, разработка мероприятий по их реализации. Каждый работник может быть потенциальным источником идей, поэтому он должен не только знать, кому и как передать свои соображения, но и быть поощренным за свою идею. Руководитель, умеющий организовать сбор и генерацию интеллектуальных идей, должен владеть навыками их быстрого отбора и оценки. Барьером в использовании творческого потенциала становится неспособность наполнить идею соответствующим содержанием, ясно и четко ее изложить. Важнейшим стимулом развития творческого потенциала будет реализация идеи на практике. Не последнее место в использовании потенциала занимает склонность трудового коллектива к участию в инновационном процессе, влияние новых разработок на будущее развитие предприятия.

При оценке идей необходимо учитывать такие материальные факторы, как конкурентные преимущества идеи, реализацию ее, исходя из возможностей предприятия, представлять как будет воспринят новый продукт потребителем. В условиях, когда производство постоянно совершенствуется, конкуренция становится более жесткой, выживание предприятия и придание ему отличительного преимущества возможно при правильном сочетании материальных и нематериальных факторов. К последним следует отнести: репутацию, корпоративную культуру, компетентность работников, качество, видение перспективы развития, лояльность потребителей, развитость системы отношений и связей.

Успех предприятия зависит от установления атмосферы доверия к творческим работникам и установления личной ответственности за конечный результат внедрения предложенной ими идеи. Поощрение инициативности, ответственности, творческого подхода к работе возможно при расширении полномочий подразделений предприятия и ответственности их за конечные результаты. Организационная структура управления должна быть продумана с позиции создания условий проявления творчества работников, концентрации их усилий на решение нестандартных, непредсказуемых проблем. Атмосфера свободы выражать собственные идеи, не опасаясь за последствия ее пропаганды, создает благоприятные условия для реализации устремлений и склонностей к когнитивности и креативности работников.

Привлечение и удержание талантливых работников является важнейшим условием наращивания творческого потенциала организации. Половина преуспевающих фирм направляют значительные финансовые ресурсы на укрепление творческого потенциала своих работников [2, 200]. Организации, создающие условия для получения образования, повышения квалификации, карьерного роста, признают ценность талантливых работников, имеют успех в перспективе. Исследование компании «Эвергрин» показало, что преуспевающие компании «направляют значительные ресурсы на удержание талантов в своем стане и воспитание собственных «звезд». Это намного дешевле, чем покупать таланты на рынке, поскольку никогда заранее не знаешь, что ты купил» [2, 244].

Использование творческого потенциала — одна из сложных задач успешного бизнеса, она предполагает интеллектуальные затраты и немалую изобретательность, чтобы найти скрытый творческий потенциал работников как источник повышения доходности организации.

### Литература

1. Кирнэн, М. Обновляйся или умри!: пер. с англ. / М. Кирнэн. — СПб.: Крылов, 2004.
2. Джойс, У. Формула устойчивого успеха в бизнесе 4 + 2: пер с англ. / У. Джойс, Н. Нория, Б. Робертсон. — Минск: Попурри, 2006.
3. Мельник, Л.Г. Информационная экономика: учеб. пособие / Л.Г. Мельник. — Сумы: Унив. кн., 2003.
4. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон; под ред. Е.В. Минеевой. — СПб.: Питер, 2004.
5. Салл, Д.Н. Made in China: Чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей: пер. с англ. / Д.Н. Салл при участии Юн Ванна. — Минск: Гревцов Паблшер, 2006.

Статья поступила  
в редакцию 11.09. 2012 г.