



Управление на творчеството като конкурентно предимство

Цанка М. Златева

Технически Университет

Габрово

Управлението на човешките ресурсите, на работните групи и на хората като цяло винаги е изисквало творчески подход. Съвременният мениджър трябва да притежава множество качества и умения - добра професионална подготовка, висока степен на отговорност, инициатива, гъвкавост и способност незабавно да се ориентира и адаптира в бързо променящата се и силно динамична бизнес среда. Способността да се решават нестандартно проблемите е едно от основните и може би най-необходимото качество на мениджъра. Лишеният от тази способност ръководител в най-добрия случай може да осъществява контролни функции в еволюционното развитие на ръководената от него организация, но той не е способен да я изведе на конкурентна позиция спрямо останалите участници. Не по-малко важно е умението на мениджъра да може да осъществи добър подбор и организация работата на талантиливи кадри, да създаде творческа атмосфера в ръководения от него колектив, да ориентира своите подчинени да търсят оригинални решения на възникналите проблеми.

Творческият подход е изключително важен особено когато след достигане на желаните резултати е необходимо да се намерят съвършено нови идеи, решения, методи и подходи. Творчеството е конкурентно предимство, когато надскача границите на проблема и генерира идеи, които излизат от обичайно приетите рамки, за да ревизира изпъл-

званите методи и подходи и да осигури стабилност на гребена на технологическото развитие и ожесточената конкуренция. Икономическият живот се характеризира с бурни внедрения на нови и нови информационни и комуникационни технологии, както и иновации във всички сфери на науката и бизнеса. Без непрекъснати иновации не може да се просъществува на съвременния пазар и по този начин иновациите се налагат като важно средство за обезпечаване стабилността на бизнес функционирането, поддържането на високи темпове на икономически ръст и конкурентоспособност.

Разработката и внедряването на нововъведения в дейността на организацията в повечето случаи водят до радикални изменения в процеса на управление. В последните години с ускорени темпове се разви и иновационният мениджмънт. Той включва: управление на процеса за създаване на нови знания, формиране на обновената форма на бизнеса, развитие и използване на творческия потенциал на създателите на новостите, практическо усвояване на нововъведенията, включвайки социалните и психологическите аспекти управление на организации, работещи с висока доза на риск, или фирми, специализирани в създаването на нови сегменти на пазара и др.

Съществуваше убеждението, че иновационният мениджмънт е способен да реши сложната задача с обезпечаване хармонизацията в развитието на науката, производствата и социалните процеси в условията на научно-техническата революция. Последвалият ход на събитията доказва, че конкурентността вече не трябва да се търси във материалните и финансови ресурси, а в една подълбока и изобилстваща с лабиринти и непредсказуеми обрати ниша, която се образува във връзка с обръщането към творчеството на човека, към потенциала на неговите способности, които в конкретен момент могат да бъдат реализирани.

Управлението на творчеството е свързано с проблемите по управление на човешките ресурси, които се отнасят към неподдаващите се на точни формализации предметни области и се подчиняват на динамични критерии на целеполагането. Творческият мениджмънт се използва, когато новият интелектуален продукт не може да бъде еднозначно признат за продукт на отделната личност, а се счита за резултат от дейността на целия творчески колектив. Творческият мениджмънт трябва да предостави и въведе в действие нови, добре обосновани и психологически по-съвършени методи за



подготовка на изходната информация за ръководители, вземащи управленски решения. Една от трудностите тук идва от изключително големия обем изходна информация и отчитането на спецификата на отделните мениджъри, вземащи решения, както и характера на тяхната дейност. Способите и формите на проявление и оптимизация на изменение на потенциала на личността, участваща в процеса на създаване на интелектуалния продукт, се базират на нагласата за творческо мислене и търсене на нови подходи в решаване на все по-сложни задачи в управлението на организацията.

Основните аспекти на управлението на творчеството се свързват преди всичко с иновациите и нововъведенията. Проблемите на управлението на творчеството организационно се обвързват с човешките ресурси и се появява необходимостта от създаване на временни творчески колективи.

Управлението на творчеството се базира на:

- истински ефективно творчество изисква всестранно проникване в същността на разглеждащата предметна област;

- творческият подход е свързан с отказ от наложилите се стереотипи, догми, щампи;

- отказът от стереотипите и догмите не е по абсолютна стойност. Решението трябва да бъде строго рационално, обмислено и с преценен риск;

- организационните и волевите управленски мерки е невъзможно да възпитат човека-творец, но науката за творчеството помага на човека да овладее по-мощен и свършен инструментариум за своята необикновена дейност, по-бързо и пълно да разкрие своя природно заложен потенциал.

Управлението на творчеството преследва конкретни и точно определени цели, като най-важните от тях са:

- оценяване на творческия потенциал на личността в зависимост от условията /особености на предметната област, конкретната ситуация, наличието на трудности и др./;

- формиране на творческа атмосфера в колектива, създаване на традиции, отличаване на неформален лидер, конкретно разпределение на ролите и задачите;

- създаване на група експерти, чиято задача е оценяване на инициативните предложения за усъвършенстване на бизнеса;

- създаване на творческа група от хора, проявяващи способности към групов творчески процес;

- формиране на доминираща мотивационна постановка, ориентираща и предразполагаща персонала към търсене на пораздащите проблема при-

чини и намиране на варианти и възможности за решение на трудностите.

Ефективното използване на човешките ресурси в организацията определя способността на ръководството да обезпечи оптимално управление на творчеството на персонала. Доколкото процесът на творчество в труда може да има индивидуален и колективен характер, трябва да се анализират тези два подхода. Потребността от създаване е един от най-важните и устойчиви инстинкти на всеки човек, проявяващ се в необходимостта и стремежът да се създаде нещо ново, по-добро, по-красиво. Между творческите усилия на човека и достигането на лично удовлетворение има пряка връзка и затова хората възприемат изобретенията и стремежа към обновление като едно от най-приятните неща. Творческият процес помага на хората да разкриват нови, неподозирани за тях самите възможности и да откриват в себе си "резерви", които им дават допълнителни сили.

Практиката убедително доказва, че отделната личност е способна да се справи с творческа работа над определена малка задача, но когато проблемът стане по-голям и по-сложен, е целесъобразно създаването на творчески колектив. Способността за самостоятелно осъществяване на широко мащабни проекти не се снижава от ограничеността на интелектуалните възможности, а за нея са необходими ентузиазъм, одухотвореност, мотивация, които се постигат обикновено при работа в екип. За да бъде по-ефективна работата на екипа, трябва първоначално да бъдат оценени и забелязани индивидуалните способности на всеки един член на групата. Така също те трябва да знаят и приноса на всеки един поотделно за достигането до общата цел.

Максималният успех обезпечава равновесието на уменията и способностите. От особена важност за успеха на екипа е ръководителят, защото той трябва да се стреми да сформира изобретателна и балансирана група, в която ще се представят умения, способности, таланти и съчетания на различни човешки характери. Тук трябва да се отбележи също, че крайният резултат зависи не от сбора на всички знания и умения, притежавани от членовете на групата, а от ефекта на тяхното мултиплициране. Това превръща управлението на творчеството на колектива в сложна и не лека задача за мениджърите, която е свързана със специфични проблеми. Затова на творческата група трябва да се постави точна цел, а стойността на достигнатия резултат може да се измери само с крайния резултат.



Творческите групи трябва да имат възможност да комуникират свободно с външната и вътрешната среда, да разполагат с необходимата обработена и систематизирана информация.

Основна задача на мениджъра е не предложение на готови отговори, а идентификация на проблема и поставяне на цели и решения за ефективността на бизнеса. Затова не е необходимо той да бъде отлично ерудиран, а да притежава следните качества:

- способност да се самоуправлява;
- развитие на собствените навици и стремежи към творческа дейност;
- умение да цени творческия подход в другите хора;
- подготвеност за неопределеността в бизнес средата;
- увереност в своите творчески способности;
- упоритост при изпълнение на поставените задачи;
- способност да се бори с остарелите традиции;
- търсене на начини за избягване на стресови ситуации;
- потребност от изменения;
- усет да не се пропускат откритите се възможности;
- способност бързо да се схваща същността на новите идеи;
- предпочитание към новаторските решения;
- способност ефективно да се управляват творчески групи, като се подсилва и развива непрекъснатия техния потенциал;
- да поощрява свободното изразяване на личното мнение и да предизвиква дискусии;
- умение да се учи от собствените и чуждите грешки;
- да поема претеглен риск и др.

За да се усъвършенства управлението на творческия потенциал на всеки сътрудник от колектива на организацията при съвременните условия, трябва да се решат множество задачи, някои от които могат да бъдат:

- постоянно разширяване на творческия потенциал и развитие на способностите за изготвяне на нетрадиционни решения и да се премине от репродуктивна система на обучение към творческа (проблемна и целева);
- обобщаване и систематизация на богатия опит за оптимизация на приетите управленски решения в икономическата и организационната сфера;
- стремеж към разкрепостяване и отпускане на хората в работата им в колектива;

- насърчаване на оригиналността, своеобразността и необичайността в предлаганите идеи.

Творческият подход в решаването на организационните проблеми се налага като обективно необходимо. В процеса на творческото решаване на проблемите могат да се открият следните етапи:

1. Идентификация и изучаване на проблема.
2. Дефиниране на целите.
3. Избор на най-добър вариант.
4. Планиране на нововъведенията.
5. Обратна връзка и анализ.
6. Определение и практическа реализация на резултатите.

Творческата личност съчетава в себе си противоположни черти: сериозност и шеговитост; привързаност към традициите и бунтарство; увереност в себе си и скромност; поемане на риск и предпазливост; действителен характер и склонност към размишления; фантазия и реалистичност. Подобна личност се отличава с нестандартен подход към решаване на проблема и необичайни съждения. Творческите личности обикновено не уважават авторитетите. Те не робуват на съображения за престиж и не се вълнуват от мненията на околните.

Тези характеристики на творческата личност предопределят важността от съблюдаване принципите при подбора на творчески кадри. Подходящо е да се ангажират специалисти, които:

- проявяват любознателност и се допитват до по-опитни колеги или специалисти;
- проявяват гъвкавост и откритост при възприемането на нова информация;
- могат да видят проблема там, където другите не го забелязват, и да го формулират точно;
- проявяват висока чувствителност към потребностите, забелязвайки ги по-рано от другите;
- способност да свързват и обединяват различна информация в неочакван образ;
- силна мотивация и емоционална увлеченост в това, с което се занимават;
- склонни към решаване на проблеми, а не към усвояване на нови факти и явления;
- ориентирани към постигане на целите, а не към примирение с една или друга методика;
- не е задължителен висок интелект, защото хората със средни интелектуални способности притежават порой от големи творчески възможности.

Въпреки, че по принцип голяма част от творческия потенциал е придобит по рождение, развитието на творческите способности на служителите днес е една от първостепенните задачи в управле-



нието на персонала. Проучване на учени от университета в Джорджия, САЩ, доказва, че творческите възможности могат да бъдат тренирани. На основание на предложените тестове те определят три обобщени показателя за мисловна дейност - беглост, оригиналност и степен на детайлизация. Колкото по-ярко са изразени тези показатели, толкова по-високо се оценяват творческите заложби на личността. При висшето ниво на мисловност си взаимодействат интелектуални, волеви и емоционални функции. Владенето на тези процеси може да се тренира и стимулира с помощта на педагогически методи, които удовлетворяват следните изисквания:

- съдействат за преход от обичайното състояние на съзнанието в необичайно за кратко време;
- способност да възбуждат взаимодействие между интелектуални, волеви и емоционални функции;
- могат да обезпечат реалистично сълъкновение с проблема.

Повишената продуктивност на умствената дейност се способства и от начина на живот - стил на живот, а именно определяне режима на работа, почивка, хранене, сън и др. Тук могат да се регламентират:

- рационално и пълноценно хранене;
- рационален режим на труд и почивка;
- интензивна умствена работа;
- периодическо използване на екстремални условия в умствената работа.

В болшинството от последните научни изследвания по въпросите на управлението на човешките ресурси и на персонала се застъпва тезата, че човешките ресурси и човешкият фактор са конкурентно предимство за организацията като носители на знания, опит, интелект, професионални умения и заложби. Творчеството е част от конкурентните способности на човека и затова всяка организация трябва да направи всичко възможно, за да стимулира този процес.

Като първа крачка при създаването на творческа атмосфера в организацията може да се приеме олекотяване на структурата на организацията и премахване на излишни звена - това ще направи организацията по-гъвкава и способна да поддържа индивидуална автономия и инициатива. За реорганизация на работната обстановка с цел поощряване на творчеството може да се използват следните идеи:

- приветствайте и поощрявайте различните мнения;

- дайте възможност на творчески и новаторски настроените служители да вземат участие при вземането на решения;

- променете схемата на изграждане в организацията, за да може доказалите се хора да заемат заслуженото от тях място;

- признавайте успехите на служителите и ги възнаграждавайте достойно;

- предоставете повече свобода на своите сътрудници;

- насърчавайте обмена на информация и мнения между отделните сътрудници и колективи.

От казаното до тук следва, че съвременното управление е пронизано от творчеството и без него е невъзможно. Управлението на творческите процеси има все по-голяма и нарастваща роля в потреблението на човешките ресурси. Това налага повишение на качеството на вземаните управленски решения и тяхната интензификация на всички нива на управление.

Прилагането на управлението на творчеството открива допълнителни възможности, благодарение на които всяка управленска система ще излезе на качествено нова степен на научност, логичност, организираност. В тази връзка системата за управление на човешките ресурси навлиза в нова фаза на развитие, където следва да се очакват нови и интересни иновации, преди всичко в постиженията на творчеството на човека.

В заключение могат да се направят следните изводи:

1. В началото на новото хилядолетие най-ценният ресурс за всяка организация, определящ производството и икономиката, е човекът.

2. За да се използва ефективно човешкият потенциал, е необходима подходяща мотивация.

3. Системата от мотиви, въздействащи на ефективността от труда, се изменя бързо и радикално.

4. Мотивационната система във всяка организация е своеобразна, изгражда се в съответствие с конкретните условия и характеристики.

5. Характерна тенденция е излизането на преден план на необходимостта от нематериални, а социални, етически и психологически потребности.

6. Най-добрата мотивационна система е тази, която е направена за конкретния сътрудник според неговите индивидуални характеристики и потребности.

7. В пазарно развитите страни действието на мотивационния мениджмънт е за периода на целия жизнен цикъл на човека.

8. В пазарно развитите държави има широкооб-



хватен опит за мотивация на хората за постигане на високи резултати и повишаване на конкурентоспособността на производствата и на бизнеса като цяло, а творческите промени в нашата страна могат да дадат огромно предимство и значително по-добро и ефективно използване на трудовите, материалните и финансовите ресурси.