

Р.М. Галимов

R.M. Galimov

Пермский национальный исследовательский политехнический университет
Perm National Research Polytechnic University

УПРАВЛЕНИЕ ТВОРЧЕСТВОМ

MANAGING CREATIVITY

Описаны виды менеджмента, которые входят в единую систему управления творчеством. Проведен их анализ в существующих структурах управления инновационными процессами. Предложены рекомендации в следующих ключевых вопросах, связанных с творческими проектными командами: формирование проектных команд на основе имеющегося опыта и успешности их состава; модернизация процессов создания инноваций в организации; классифицирование конкретных методов поиска инновационных решений на различных этапах инновационного производственного цикла.

In this paper describes the types of management that fit into a single management system creativity. Their analysis in the existing structures of management of innovation processes. A study on the basis of their proposed recommendations in the following key issues related to the creative project teams: forming project teams based on the experience and success of their composition; modernization of innovation processes in the organization; classification-specific methods of finding innovative solutions at various stages of the innovation of the production cycle.

Ключевые слова: управление творчеством, проект, структура управления, команда, методы, роли, инновационный процесс.

Keywords: management of creativity, design, management structure, team, methods, roles, innovation process.

Отличительными признаками современных успешных организаций являются динамичность развития, открытость миру, чувствительность и гибкая реакция на изменения, направленность на инновации, а также творческий подход к менеджменту.

Управление творчеством – это управление творческими процессами, протекающими на уровне креативных индустрий, организаций, команд, менеджеров и сотрудников. Системный подход к рассмотрению проявления творческой активности во всех сферах и этапах функционирования организации позволяет выделить ряд отдельных видов менеджмента, которые вписываются в единую систему управления творчеством. В качестве относительно самостоятельных видов управленческой активности, непосредственно связанной с творчеством, можно выделить:

1) *управление знаниями* (knowledge management) представляет собой систему управленческих процедур и действий, благодаря которым создаются, аккумулируются, сохраняются, распределяются и используются основные элементы интеллектуального капитала, а также наиболее ценная информация, которая необходима для успешной реализации целей организации. При этом особое значение придается системе ключевых областей компетентности, под которыми понимают определенную систему наиболее эффективных навыков и технологий. Важными элементами менеджмента знаний является процесс создания и использования знаний при принятии решений, а также их воплощение в новых продуктах и услугах. При этом распространение живого знания, обмен им сам по себе генерирует новое, уникальное и полезное знание;

2) *эвристический менеджмент* (от греч. heuristro – отыскиваю, открываю) представляет собой управление процессом творчества и продуктивного мышления, протекающих на индивидуальном уровне. Он включает в себя как активизацию и регуляцию творчества сотрудников, так и самоактивацию творческих процессов с помощью различных эвристических методов. При этом важнейшей целью эвристического менеджмента является формирование у ведущих сотрудников универсального творческого видения;

3) *инновационный менеджмент* понимается как система управления инновационными процессами с помощью взаимосвязанного комплекса действий, направленных на поиск и разработку уникальных продуктивных идей, организации инновационного процесса и внедрения новых продуктов, товаров, услуг и технологий, в том числе управленческих. Таким образом, инновационный менеджмент направлен на разработку новых продуктов и их внедрение, а менеджмент креативности – на объединение и организацию всех видов, уровней и этапов творчества. Креативный менеджмент проявляется как их смыслообразующее ядро, качественно высшая активность, которая пронизывает все виды управленческой деятельности и реализуется с помощью новых методов, творческих приемов и механизмов;

4) *управление изменениями* – это совокупность методов, процедур и техник, применяемых с целью эффективного перехода лиц, групп и организаций из текущего состояния в желаемое. Его основной целью является оптимизация процесса перехода, оказание помощи сотрудникам в добровольном принятии изменений, минимизация негативных последствий и максимизация конструктивного, творческого потенциала;

5) *управление талантами* – процесс привлечения, отбора, стимулирования и развития творческих сотрудников, которые и представляют собой главный капитал фирмы. Данный вид менеджмента основывается на убеждении, что на рынке побеждают те компании, которые активно ищут и привлекают

самых талантливых работников, целенаправленно развивают их творческий потенциал и способствуют их свободной самореализации [1].

Формирование команд для управления инновационными процессами.

Описанные направления инновационной активности при условии согласованности действий и единстве целей могут хорошо дополнять друг друга. При этом практически возможно, чтобы один человек был включен в несколько направлений. Возможно также (в случае большой команды), чтобы в одном направлении были задействованы несколько человек.

По мнению Т. Зинкевич-Евстигнеевой, эффективность командной формы организации работ базируется на максимальном использовании человеческого фактора за счет:

- неограниченной интенсификации труда (совершенствование технологий коммуникации и решения проблем принятия решений и их исполнения);
- сокращения потерь рабочего времени (с помощью взаимозаменяемости, личной инициативы, взаимопонимания, распределения ролей, работы на опережение);
- использования коллегиальных форм принятия решений.

Сегодня в формировании управленческих и проектных команд довольно часто применяют тренинг формирования команды.

В качестве основных процедур тренинга формирования команды используются групповая дискуссия, ролевая игра, самоанализ.

Оценка эффективности тренинга формирования команды должна включать в себя:

- оценку степени самораскрытия каждого члена команды;
- выводы, которые сделает сама команда об эффективности своей работы в результате тренинга;
- принципы, факты и приемы, усвоенные участниками тренинга;
- рабочее поведение и трудовые показатели;
- видимые результаты тренинга для организации в целом.

Кроме того, оценка результатов может осуществляться посредством психодиагностики, проводимой до и после тренинга [2].

Полезными для команды людьми можно считать тех, кто обладает достоинствами и качествами, которые необходимы команде и не дублируют характеристики людей, входящих в команду. Самое главное в команде – уравновешенность, баланс. Только в этом случае человеческие слабости могут быть компенсированы командой, а сильные стороны будут использованы в полной мере.

Рассмотрим характеристики максимально эффективной команды:

1. Успешный руководитель команды – это спокойный человек командного типа, который излучает доверие и знает, как выявить и использовать

способности других людей. Он не доминирует над членами команды в процессе совместной работы.

2. Успешная команда нуждается в одном талантливом генераторе идей. Креативность генератора идей более важна, чем аналитические способности, развитый интеллект и разносторонняя талантливость.

3. Команда равных по интеллекту. Наилучших результатов добивались команды, состоявшие из одного очень умного генератора идей, еще одного очень умного члена команды и руководителя, который обладает интеллектуальными способностями чуть выше средних, при этом интеллект остальных членов команды был чуть ниже среднего уровня.

4. Команда с широким спектром ролей. Преимущества имеют команды, в которых имеются один интроверт и один экстраверт. Различные типы игроков повышают возможности команды, одновременно снижая неконструктивные трения, которые возникают, когда два и более игрока претендуют на одну и ту же роль.

5. Удачное сочетание качеств и функций членов команды. Разумное распределение обязанностей и ролей – устойчивый признак успешных команд. В общем, для игроков успешной команды не обязательно получить роль, которую каждый из них заслуживает. Члены команды, как правило, соглашались выполнять работу, в которой имеют опыт, независимо от того, насколько удачный был этот опыт.

6. Корректировка ролей для устранения дисбаланса ролей. Слабости и недостатки команды можно компенсировать самопознанием [3].

Эффективность персонала, особенно в адаптационный период, повысится при визуализации производственного процесса и формировании инновационного склада ума. Для этого разработана классификация методов и инструментов поиска инновационных решений по функциональному принципу:

1) методы повышения творческой эффективности индивида: метод «коучинг», методы направленного поиска, метод психологической активации, методы систематизированного поиска, наставничество, оператор РВС, метод «шесть шляп мышления»;

2) методы генерации идей: метод «конференция идей», метод «корабельный совет», компьютерная система поиска нестандартных решений Ideafinder, лингвистический процессор Барышникова, АРИЗ, метод гирлянд случайностей и ассоциаций, метод конструирования Р. Коллера, метод контрольных вопросов, метод проб и ошибок, метод эвристических приемов, морфологический анализ, функциональный анализ, «шесть шляп мышления»;

3) методы отбора и анализа идей: метод попарных сравнений, планирование эксперимента;

4) методы мониторинга качества производства: система 5С, бережливое производство, быстрая переналадка оборудования, всеобщее продуктивное

обслуживание, выравнивание производства, дзидока, защита от ошибок, интегрированная разработка продукции и процессов, кайдзен, карта потока создания ценности, метод анализа видов и последствий отказов, методы Тагути, Нэмаваси, «параллельная инженерная разработка», система канбан, хансэй, «центр управления проектом», цикл Шухарта – Демпинга, «шесть сигм», «семь инструментов контроля качества»;

5) методы отбора и анализа проблем: ABC-анализ, анализ основной причины, метод «бритва Оккама», метод идеального конечного результата, матрица приоритетов, метод Кепнера – Трего;

6) методы анализа внутренней и внешней среды: PEST-анализ, SWOT-анализ, маркетинг, ориентированный на взаимоотношения;

7) стратегические методы: аутсорсинг, аутстаффинг, сбалансированная система показателей, бенчмаркинг, стратегические карты, цепочка приращенной стоимости;

8) прикладные (преимущественно графические) методы: блок-схема принятия решения, дерево решений, диаграммы разброса, диаграмма Парето, древовидная диаграмма, матричная диаграмма, диаграмма процесса осуществления программы (PDPC), стратегические карты, стрелочная диаграмма, методика системного анализа функций, стратификация, гистограмма, диаграмма сродства, диаграмма связей, диаграмма Ишикавы, ментальные карты, методы опроса;

9) методы оценки: метод «Дельфи», методы оценки конкурентоспособности;

10) экономические методы: денежная рентабельность инвестиций, метод поэлементного экономического анализа, модель компании «Дюпон», метод свободного денежного потока, метод экономической добавленной стоимости;

11) комбинированные методы: мозговая атака, обратная мозговая атака.

На этапах реализации инноваций ключевым звеном является их инициация. Формирование рынка проблем и рынка идей обеспечит повышение эффективности стадии инициации инноваций

На основании предложенной классификации методов формирование рынка идей осуществляется следующими группами: повышение творческой эффективности индивида; генерация идей; комбинированные; прикладные методы. При этом отбор идей рекомендуется осуществлять методами отбора и анализа идей, а также комбинированными и прикладными методами.

Формирование рынка проблем можно осуществлять следующими группами методов: комбинированными; мониторинга качества производства; повышения творческой эффективности индивида; прикладными. При этом отбор проблем осуществляется методами отбора и анализа проблем, а также комбинированными и прикладными методами.

Фильтр проблем и идей осуществляется на основании требований, полученных в результате применения следующих групп методов: стратегические, анализа внешней и внутренней среды. Для оценки идей применимы группы методов оценки, прикладные и экономические методы.

На основании предложенной схемы создания инноваций осуществляется визуализация, конкретизируются методы, применяемые на соответствующих этапах инновационной деятельности. Формирование рынка проблем и идей обеспечивает открытый доступ к ним и, соответственно, возможность дискуссии между специалистами.

Список литературы

1. Творческое управление и управление творчеством в новейшей креатологической формации [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.geniusrevive.com/ru/stati/tvorcheskoe-upravlenie-i-upravlenie-tvorchestvom-v-novejshej-kreatologicheskoj-formatsii> (дата обращения: 15.12.2013).

2. Бакли Р., Кэйпл Дж. Теория и практика тренинга. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.

3. Рудестам К. Групповая психотерапия. – СПб.: Питер, 1999. – 384 с.

Получено 1.02.2014

Галимов Ринат Мунирович – магистрант, ПНИПУ, ГумФ, гр. МИ-12мо,
e-mail: rin.galimov@gmail.com.