

Творческий работник – где найти и как управлять?

Robert I. Sutton

Источник:

<http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=2025>

Серьезной проблемой ответственных менеджеров по управлению персоналом является поиск творческих работников, т. к. разработка и внедрение практически любого инновационного проекта не обходятся без их активного участия. Именно они способны предлагать оптимальные и нестандартные способы решения стоящих перед компаниями задач. Использование традиционных методов в этом вопросе не приносит желаемых результатов.

Как показывает практика, методология создания в компании необходимой среды для “выращивания” творческих работников базируется на абсолютно неприемлемых, на первый взгляд, принципах. Привычные способы управления персоналом – применительно к созданию творческой атмосферы в компании – во многих случаях следует “поставить с ног на голову”.

Главное здесь – создание команды, которая будет в состоянии не только взглянуть на старые проблемы в необычном ракурсе, но и отказаться от их решения известными способами, найти нетрадиционный выход.

Несмотря на внешнюю простоту указанного принципа, на практике многие опытные HR-менеджеры демонстрируют неприятие идей, необходимых для создания подлинно творческой атмосферы в компании.

Основная причина кроется в том, что, как правило, инновационная деятельность корпораций, разумеется, за исключением чисто инновационных компаний, воспринимается как второстепенная по важности.

Во многих случаях фокусирование активности компании в направлении известных, эффективных методов сиюминутного прибыльного бизнеса оправдано. Тем более, как будет показано ниже, деятельность HR-менеджмента компании, направленная на “раскрутку” подлинно творческой активности персонала, должна значительно отличаться от привычной. В первую очередь это требует существенной психологической перестройки ответственных менеджеров, поскольку всякому человеку свойственно действовать в границах “проторенной дороги”.

Для появления в компании творческих работников необходимо радикально пересмотреть традиционные методы HR-менеджмента, применяемые при:

- наборе персонала;
- управлении персоналом;

- реализации рискованных проектов.

Приоритеты набора персонала: творческая команда или коллектив “имитаторов”?

При наборе персонала традиционно предпочтением пользуются кандидаты:

- обладающие свойствами легко перенимать корпоративную культуру и принятые в корпорации стандарты во взаимоотношениях работников, в том числе умение сохранять комфортные отношения с коллегами;
- хорошо владеющие навыками выполнения основных видов работ, преобладающих в корпорации;
- имеющие опыт решения проблем, являющихся ключевыми для корпорации.

Выбирая из числа кандидатов для работы в корпорации тех, кто демонстрирует умение быстро и легко “встраиваться” в корпоративную среду и при этом без труда осваивать принятые приемы работы, надо предвидеть огромный риск получения вместо потенциально творческой команды – коллектива “имитаторов”, способного лишь воспроизводить те виды деятельности, которые уже используются в корпорации. Практика показывает, что в таком коллективе вероятность появления новых идей весьма низка.

Исследования в области психологии подтверждают, что группе людей с определенными личностными качествами свойственно отвергать, игнорировать или полностью исключать “влияние толпы” на свое поведение. Такие качества в первую очередь характерны для людей, обладающих высокой самооценкой и низким уровнем самоанализа. Именно им свойственна невосприимчивость к указаниям посторонних о том, как им следует поступать в той или иной ситуации.

Обладающие высокой самооценкой люди скорее всего будут раскованно вести себя по отношению к принятым социальным нормам. Нестандартно и неожиданно мыслящие, они способны непредсказуемостью своего поведения “свести с ума” большинство “нормальных” менеджеров, могут полностью опрокинуть привычные в компании взгляды на применяемые процедуры и методы ведения бизнеса. Наоборот, людей, наделенных высокой степенью самоанализа, как правило, отличает способность достаточно легко соглашаться с мнением окружающих, поскольку это быстрее всего обеспечивает им “комфортное” пребывание в коллективе.

Для корпораций, действительно заинтересованных в создании коллектива творческих работников, большую ценность будут представлять как раз такие

“мало предсказуемые” кандидаты, которые с трудом обучаются ожидаемым методам выполнения привычных работ.

Таким образом, при отборе работников с целью создания подлинно творческой команды, следует отказаться от привычных стереотипов, в общепринятом смысле характеризующих перспективных людей.

При этом не следует принимать во внимание негативное впечатление, которое может быть вызвано поведением таких людей.

Другой весьма полезный принцип при целенаправленном наборе работников в творческую команду заключается в том, чтобы отбирать людей, обладающих навыками, которые представляются вовсе ненужными для выполнения традиционных процедур, принятых в компании. Часто при реализации инновационных проектов именно работники, никогда ранее не имевшие ничего общего с принятыми методами решения задач, находили и реализовывали по-настоящему “прорывные” технологии.

Управление персоналом – традиции и новаторство

Вслед за отбором потенциальных творческих работников возникает задача применения такой системы управления ими, которая позволит дарованиям этих людей развиваться наилучшим образом.

Основополагающие принципы в этом случае должны существенно отличаться от традиционных.

В первую очередь необходимо инициировать среди творческих людей постоянную потребность активно игнорировать мнения “авторитетов” из числа работников корпорации по вопросам, в данный момент отданным на “откуп” творческой команде. При этом ответственные менеджеры корпорации должны полностью абстрагироваться от возможного желания немедленно прекратить проекты, предлагаемые творческой командой или отдельными ее членами. Пусть даже работа над такими проектами сулит, на первый взгляд, полную потерю ресурсов корпорации. Построить на практике такую систему управления далеко не всегда возможно, но в той или иной степени проблема может быть решена с помощью специальных условий, созданных для творческого труда работников.

Такие условия многие корпорации реализуют за счет выделения творческой команде или отдельным работникам 10–15% рабочего времени и соответствующих ресурсов для работы по их выбору над любыми инновационными проектами, без оглядки на мнения руководящих менеджеров.

Необходимость деятельности таких людей в обстановке полного абстрагирования от любых критических замечаний подтверждается серьезными исследованиями психологии творчества.

Однако не следует допускать в творческой команде обстановки “чрезмерного уюта и комфорта”: целесообразно инициировать среди ее членов регулярную “борьбу идей” вокруг актуальных проблем корпорации.

Важнейшим рычагом поддержания творческой активности является создание соответствующей компенсационной системы. И здесь, пожалуй, самым непривычным для HR-менеджеров будет необходимость реализации принципа вознаграждения не только за успехи в работе, но и за неудачные инновационные проекты. Справедливость такого принципа полностью подтверждается развитием творческих процессов в любой области человеческой деятельности. Статистика свидетельствует, что на несколько эффективных нестандартных идей в какой-либо области приходится значительно большее количество несостоятельных предложений.

Исследователи выявили однозначную зависимость успеха творчества от количества выполняемой работы. Отсюда непосредственно следует другой важный принцип системы компенсации, необходимый для поддержания общей творческой атмосферы в корпорации, – наказание работников за безынициативность и бездействие.

В этом контексте проблема объективного и точного измерения количества работы, выполняемой персоналом, является чрезвычайно важной и для оценки состояния творческой активности в корпорации.

Не бойтесь рисковать

Одна из основных причин целесообразности вознаграждения как успешных, так и несостоятельных инновационных проектов – неэффективность оценки новых идей, осуществляемой ответственными менеджерами и другими специалистами, и это несмотря на то, что многие корпорации используют различные “системы фильтров” для оценки проектов.

Однако существует простой, проверенный на практике метод, который может увеличить вероятность успеха рискованного проекта: активная поддержка его реализации, изначально отметающая любые сомнения в его эффективности. При этом важно убедить всех имеющих отношение к данному проекту, что при достаточной настойчивости и целеустремленности результаты должны быть успешными.

На первый взгляд, эти рекомендации кажутся малоубедительными. Однако в проведенных социологами и психологами более чем 500 исследованиях

подтверждается эффективность феномена “позитивного мышления”, который будет способствовать “автоматической” выработке необходимых корректирующих воздействий. В результате людям, реализующим такой проект, будет казаться, что правильный путь был выбран изначально.

Таким образом, если на основе некоторого набора объективных критериев не удастся вычлениить наиболее перспективные проекты, следует отобрать те, что будут реализовываться самыми убежденными и ответственными, творческими специалистами.

Есть также еще более “экзотический” путь отбора перспективных инновационных проектов, чем описанные выше. Его суть – в создании проектов на основе синтеза достижений из совершенно различных областей, ничем не связанных друг с другом. Такие проекты могут создаваться даже путем случайной выборки этих достижений. На самом деле этот путь полностью исключает возможность влияния на новые идеи уже существующих методов и приемов решения различных задач.

В одной крупной корпорации США группе менеджеров были выданы два комплекта карточек: на одних были перечислены названия технологий, на других – виды продуктов и услуг. После того, как участники произвольно отметили в обоих комплектах технологии и виды продуктов (услуг), случайным образом были сформированы пары карточек из обоих комплектов. Затем в течение определенного времени методом “мозгового штурма” была сделана попытка синтезировать некие инновационные проекты, руководствуясь “указаниями” случайно отобранных пар карточек.

Несмотря на абсолютную несовместимость технологий и продуктов в некоторых парах, такая процедура существенно помогла ведущим творческим менеджерам корпорации уйти от стереотипов решения многих задач.

Для формирования реальных творческих команд на практике важно изолировать их членов от влияния крупных заказчиков корпорации, чаще всего в лице маркетологов и агентов по продажам. При этом, как правило, крупные заказчики не заинтересованы в существенных изменениях популярных на сегодняшний день продуктов. А это может отрицательно повлиять на инновационный потенциал творческих менеджеров.

В настоящее время для многих компаний наиболее эффективным видом деятельности – продолжение работы по принятым и успешно действующим методам. Однако современный бизнес в любой момент может потребовать разработки и внедрения инновационных проектов, что в силах будут осуществить только истинно творческие команды. В этом случае приведенные рекомендации окажутся весьма своевременными, несмотря на их нетрадиционный характер.