

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

Кафедра Экономики

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Творческий потенциал организации как основа ее конкурентоспособности

УДК 005.332.4:331.102.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ2Б	Дамм Галина Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Борисова Людмила Михайловна	канд. экон. наук, доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Д-р экон. наук, профессор		

Томск – 2016 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятия и организации»

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.	Требования ФГОС (ОК-14; ПК-9; 11)
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Требования ФГОС (ПК-11; оК-1,7,8)
P3	Демонстрировать знания правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.	Требования ФГОС (ОК-2;3;16; 15)
P4	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-2; 9,10,11) Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов ER-ACE и FEANI
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях	Требования ФГОС (ОК -13; ПК-1,3,510)
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;	Требования ФГОС (ПК-1, ПК-2; ПК-3;4;5; ПК-7; оК-5; оК-4; оК11,13)
P7	Принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;	Требования ФГОС ПК-5; ПК-7; оК-5,8
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем	Требования ФГОС оК 3,4; ПК-4,6,8,14,15

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
Р9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.	Требования ФГОС ПК-6; ПК-5; ПК-7; ПК-13; ПК-8
Р10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.	Требования ФГОС ПК-4; ПК-5 ПК-7;8 ПК-10; ПК-13; ПК-5 оК-1;2;3; оК-6; оК-13
Р11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности	Требования ФГОС ПК-10;12 оК-12
Р12	Осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.	Требования ФГОС ПК-14; ПК-15;ОК-2;
Р13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	Требования ФГОС (ПК-3,4,7; 11;12;13ОК-1,7, 8)
Р14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики	Требования ФГОС ПК-4,9
Р15	Организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.	Требования ФГОС (ОК – 7, 8, 12, 13; ПК – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,10, 11, 13)

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»
 Кафедра Экономики

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой экономики
 _____ Г.А. Барышева
 (Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБ2Б	Дамм Галине Александровне

Тема работы:

Творческий потенциал организации как основа ее конкурентоспособности

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№943/с от 09.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

17.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект исследования – творческий потенциал организации как основа её конкурентоспособности.

Информационно-методическая база исследования:

пособия по теме исследования, научная отечественная и зарубежная литература, диссертации, справочные издания, материалы научных конференций, журналы и периодические издания, отчетная и аналитическая документация предприятия.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

В процессе исследования были изучены труды различных авторов, среди них особо можно выделить таких как: Гапоненко А.Л., Данилин А.Г., Дресвянников В.А., Джанетто К., Коулопоулос Т.М., Маслоу А., орлова Т.М., Уилер Э. и других.

Цель – разработка мероприятий по развитию творческого потенциала организации для повышения её конкурентоспособности.

Задачи исследования:

-рассмотрение теоретических аспектов

	<p>творческого потенциала организации.</p> <p>-анализ зарубежного опыта реализации творческого потенциала.</p> <p>-определение взаимосвязи творческого потенциала и конкурентоспособности российских компаний.</p>
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Таблицы, графики, рисунки, в т.ч. схемы:</p> <p>1.Генетическая последовательность уровней креативности субъекта (по А. Маслоу)</p> <p>2.Общая структура инновационного (полноценного) мышления субъекта-производителя новых знаний</p> <p>3.Место креативности и творчества в общей системе экономического знания</p> <p>4.Общая структура механизма управления творческим потенциалом современной корпорации</p> <p>5.Композиция ключевой компетентности организации</p> <p>6.Стратегии управления творческим потенциалом сотрудников предприятия</p> <p>7.Мероприятия по совершенствованию форм и методов повышения трудовой и творческой активности персонала</p> <p>8.Оценка конкурентного положения КПКГ Резерв</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
Раздел	Консультант
По соотответственности	Креницына Зоя Васильевна
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
На русском	На английском
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	25 января 2016 г.

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Борисова Людмила Михайловна	канд. экон. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ2Б	Дамм Галина Александровна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 96 с, 9 рис., 4 табл., 28 источников, 0 прил.

Ключевые слова: творческий потенциал, конкурентоспособность, развитие персонала, мотивация персонала, управление персоналом.

Объектом исследования является творческий потенциал организации как основа её конкурентоспособности.

Цель работы – разработка мероприятий по развитию творческого потенциала организации для повышения её конкурентоспособности.

В процессе исследования рассматривались методологические основы формирования творческого потенциала организации, исследованы особенности оценки творческого потенциала, проанализировано современное состояние и перспективы развития творческого потенциала организаций в России.

В результате исследования на основе анализа деятельности организации разработаны мероприятия по развитию творческого потенциала организации для повышения её конкурентоспособности

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: дипломная работа состоит из трех частей: в первой рассмотрены теоретические аспекты творческого потенциала организации. Во второй исследованы особенности зарубежного опыта реализации творческого потенциала. В третьей проанализирован творческий потенциал и конкурентоспособность российских организаций. Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 10.0 и представлена на CD-диске (в конверте на обороте обложки).

Степень внедрения: основные положения и выводы настоящей работы апробированы при прохождении преддипломной практике на предприятии КПКГ Резерв.

Область применения: основные положения и выводы дипломного исследования могут быть использованы руководителями, специалистами организационно-правовых и кадровых служб предприятий и организаций, государственными структурами в процессе управления творческим потенциалом, а также при преподавании ряда социально-экономических дисциплин, в которых значительное внимание уделяется экономике труда, инновационному развитию организации и управлению персоналом.

Экономическая эффективность/значимость работы проявляется в том, что за счет развития творческого потенциала, возможно, повысить конкурентоспособности организации.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Творческий потенциал персонала – способность и решимость к преодолению препятствий, решению поставленных задач.

Творческий потенциал организации – это способность корпоративного сообщества (в лице его интеллектуального потенциала и интеллектуального капитала) осуществлять генерацию новых идей и впоследствии трансформировать их в новые знания и продукты.

Креативность – интегральная способность или свойство субъекта (личности, группы, определенного сообщества) производить новые идеи, превращать их в полезные знания, находить оригинальные решения, отклоняться от традиционных схем мышления.

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

- Трудовой кодекс Российской Федерации.
- Нормативные документы и внутренние стандарты КПКГ РЕЗЕРВ.

Содержание

Введение	9
1 Теоретические аспекты творческого потенциала организации	12
1.1 Этапы теоретического устав осмысления концепции творческого потенциала	12
1.2 Характеристика категории «творческий потенциал»	26
1.3 Методы оценки творческого потенциала	30
2 Зарубежный опыт реализации творческого потенциала	37
2.1 Эволюция процесса оценки и использования творческого потенциала в зарубежных компаниях	37
2.2 Влияние творческого потенциала на конкурентоспособность компании	43
2.3 Система управления творческим потенциалом компании	49
3 Творческий потенциал и конкурентоспособность российских компаний	63
3.1 Состояние отечественных компаний с позиции уровня развития творческого потенциала	63
3.2 Анализ и оценка творческого потенциала в КПКГ Резерв	70
3.3 Анализ конкурентоспособности КПКГ Резерв	74
4 Социальная ответственность	87
Заключение	92
Список использованных источников	94

Введение

Актуальность исследования связана с тем, что экономические системы развитых стран обладают явно выраженными инновационными чертами. Необходимым фактором инновационного развития является творческий подход к управлению организациями. Ключевым элементом эффективных производств является человек – креативный, творчески мыслящий, ищущий. До 40% ВВП в развитых странах создается именно креативными работниками. В этих условиях весьма актуальной становится задача формирования и развития творческого потенциала организации. использование воплощенных в людях способностей позволяет организациям активизировать нововведения, повышать качество и конкурентоспособность продукции и услуг.

При решении определенной бизнес-задачи существует противоречие между тем, что есть, и тем, что необходимо организации. Данное противоречие и есть с одной стороны – внутренний побудительный стимул активизации творческого потенциала каждого сотрудника, с другой – побуждение к внешней активности в решении задач. Современный бизнес делает ставку на творческий потенциал и совершенствование кадров. Так из опыта американских фирм следует, что каждые 35 тыс. долларов, вложенные в образование, приносят прибыль в 1 млн. долларов.

Степень изученности проблемы. В настоящее время накоплено определенное количество научных работ, касающихся исследования творческого потенциала организаций. Выбор темы настоящего исследования помимо ее актуальности в значительной степени был обусловлен недостаточной теоретической разработанностью и освещенностью в литературе проблем развития творческого потенциала организации.

В процессе исследования были изучены труды различных авторов, среди них особо можно выделить таких как Гапоненко А.Л., Данилин А.Г., Дресвянников В.А., Джанетто К., Коулопоулос Т.М., Маслоу А., орлова Т.М., Уилер Э. и других.

Цель и задачи исследования. Целью настоящей работы является разработка мероприятий по развитию творческого потенциала организации для повышения её конкурентоспособности.

В соответствии с поставленной целью в ходе исследования осуществлялось решение следующих задач, определивших структуру работы:

- рассмотрение теоретических аспектов творческого потенциала организации.
- анализ зарубежного опыта реализации творческого потенциала.
- определение взаимосвязи творческого потенциала и конкурентоспособности российских компаний.

Объект исследования – творческий потенциал организации как основа её конкурентоспособности.

Предмет исследования – система формирования и развития творческого потенциала КПКГ Резерв как основа его конкурентоспособности.

Теоретическая и методологическая основа дипломного исследования. Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области экономического роста и развития, менеджмента, человеческого капитала, творческого потенциала организации и сотрудников организации, в частности.

В методологическую основу исследования были положены разнообразные современные методы: системный подход, аналитический, комплексно-факторный, абстрактно-логический, методы анализа, обобщения и аналогии, сравнительных и экспертных оценок, статистической обработки данных.

Информационной базой исследования послужили статистические и другие информационные источники, материалы, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность организации, экспертные заключения, законодательные акты и другие нормативно-правовые документы в хозяйственной сфере.

Наиболее существенные научные результаты, полученные лично соискателем и выносимые на защиту, состоят в следующем:

- выявлены особенности и проблемы развития творческого потенциала с учетом зарубежного опыта;
- проведена оценка творческого потенциала и конкурентоспособности российской компании;
- разработаны рекомендации по повышению творческого потенциала исследованной компании.

Практическая значимость. Основные положения и выводы дипломного исследования могут быть использованы руководителями, специалистами организационно-правовых и планово-экономических служб, государственными структурами в процессе управления трудовыми ресурсами, а также в преподавании ряда социально-экономических дисциплин, в которых значительное внимание уделяется экономике, организации и управлению трудовыми ресурсами.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы настоящей работы использованы при прохождении научно-исследовательской практики на предприятии инновационного типа, а также доложены на конференциях различного уровня и опубликованы в 9 статьях.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложения. основной текст работы изложен на 92 страницах.

1 Теоретические аспекты творческого потенциала организации

1.1 Этапы теоретического устав осмысления концепции творческого потенциала

Уместно сказано, что «ортодоксии противостоит эволюционная экономическая теория, которая рассматривает экономическое развитие как необратимый процесс нарастания сложности, многообразия и продуктивности производства, за счет периодически повторяющейся смены технологий, видов продукции, организаций и институтов. Прогресс движут неравновесные процессы. Эта теоретическая позиция не является результатом абстрактных рассуждений, она проистекает из реальной экономической жизни. Действительно, именно из экономической практики мы узнаем, что исходным пунктом генерации неравновесных состояний является конкуренция в области знаний. Все начинается с «производства» более эффективных научных идей: новые идеи вытесняют старые. Далее, новые идея подхватывают новаторы, и неравновесие из сферы идей переходит в сферу производства» [7, с. 27, 29].

Отсюда экономику знаний резонно трактовать как постоянный генератор неравновесных социально-экономических процессов. В этих условиях, непрерывное и расширенное воспроизводство новейших знаний является абсолютным императивом развития современных экономических и других инноваций. Таким образом, цель данного параграфа заключается в уточнении ключевых понятий, связанных с созданием и использованием новейших знаний, а также в выявлении ключевых оснований механизма управления творческим потенциалом современных предприятий, выступающих не только как «депозитарии», но и производители новых знаний.

Известно, что важнейшей и исходной фазой общего воспроизводственного цикла знаний является их производство, требующее вполне определенных свойств интеллектуального капитала субъекта. Функциональной, или действенной формой данного капитала или его соответствующим проявлением выступает такой феномен, как творчество; можно также сказать, что творчество есть бытие интеллектуального капитала.

Потенциальной, или генетической основой творчества выступает креативность, под которой понимается интегральная способность или свойство субъекта (личности, группы, определенного сообщества) производить новые идеи, превращать их в полезные знания, находить оригинальные решения, отклоняться от традиционных схем мышления (в наиболее общем плане креативность также определяется как «основная и характерная черта творческой личности или процесса, выражающаяся в способности порождать, созидать и изменять социум, культуру или индивидуальный опыт» [16, с. 269]).

Известный исследователь А. Маслоу выделяет несколько уровней креативности субъекта [12]. Первый уровень он определяет, как случайная, или спонтанная креативность, присущая многим личностям, корпоративным сообществам и другим субъектам. Качество этого уровня характеризуется именно случайным, а не закономерным инновационным результатом (при этом А. Маслоу отмечает, что «первосортный суп лучше второсортной картины»). Второй уровень непосредственно увязывается с профессиональной креативностью, как естественным результатом длительного профессионального обучения, большим опытом в сфере определенной воспроизводственной деятельности. Качество данного уровня характеризуется как каузальный результат длительного освоения субъектом определенного сектора специального знания. Третий уровень определяется как генерализованная креативность, или креативность самоактуализации, затрагивающая «все сферы жизни и проявляющаяся в креативной личности, креативных установках». Эта креативность «подобна радиоактивности, она пронизывает всю жизнь индивида, независимо от проблем, подобно тому, как доброжелательный человек излучает приветливость без всякого умысла, не осознавая этого» [12, с. 230]. Креативность, по сути, есть внутреннее стремление человека к самоактуализации, это поиск пути к «собственному Храму», стремление к эндогенной экологии, то есть к поиску возможностей, путей и форм деятельности, релевантных врожденным и приобретенным качествам и

способностям. Генетическая последовательность отмеченных уровней креативности показана на рисунке 1.

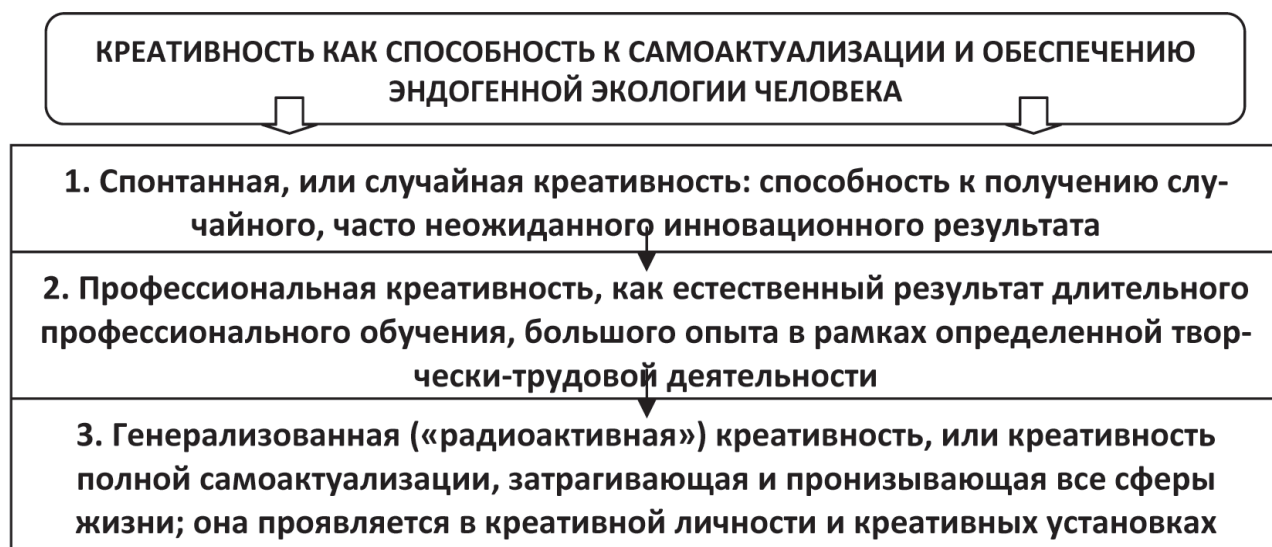


Рисунок 1 – Генетическая последовательность уровней креативности субъекта (по А. Маслоу)

Можно подчеркнуть, что свойство креативности есть именно способность генерировать новые идеи и производить новые знания и продукты. Таким образом, феномен креативности относится к интеллектуальному потенциалу, а не к интеллектуальному капиталу субъекта. Следовательно, творчество есть реализующаяся креативность, то есть непосредственный процесс создания новых идей и их превращения в соответствующие полезные ценные знания (в философской литературе творчество определяется как «деятельность общества, социальных групп, классов, отдельных личностей, в ходе которой создается новое, никогда ранее не существовавшее» [8, с. 387]. Креативность (способность к творчеству) и творчество (процесс генерации идей и создания новых знаний) соотносятся как возможность и действительность, содержание и форма. Креативность есть бытие интеллектуального потенциала, а творчество есть бытие интеллектуального капитала субъекта. Трансформация интеллектуального капитала в интеллектуальный капитал есть превращение креативности в творчество, то есть возможности творческого созидания, в

реальный творческий процесс производства новых ценностей. очевидно, что превращение креативности в реальную творческую деятельность не происходит автоматически; для этого требуются определенные условия и, конечно же, соответствующие управленческие механизмы мотивации и координации социально-экономических интересов.

Творчество не следует понимать только как форму бытия креативности; имманентной характеристикой творчества является творческое мышление, под которым следует понимать высшую форму психического процесса, в ходе которого выявляются и формулируются новые причинно-следственные связи и зависимости в различных сферах человеческой деятельности. исследователи отмечают, что творческое мышление серьезно отличается от мышления рационального, поскольку «рациональное мышление зависит от категориального аппарата и сложившейся системы понятий. Творческое мышление означает формирование новых категорий и понятий, оно ориентировано как на уникальные интерпретации ситуации, так и на новые действия в ней. Рациональное мышление стремится получить подтверждение; творческое – изобретать новое. интересы дела нуждаются и в рациональной мысли, и в творческих идеях» [7, с. 272].

Резонно и даже необходимо отличать творческое мышление от инновационного мышления, ключевым свойством которого выступает обусловленность воспроизводственным циклом создания инновационного продукта. Следовательно, инновационное («полноценное») мышление – это творческое мышление, объективированное в реальном инновационном продукте; это творческое мышление, «доведенное» до конечной продуктовой инновации. отсюда и инновация предстает как некий новый, ранее не существовавший продукт, являющийся воспроизводственным результатом инновационного мышления.

Для обеспечения глубокого понимания ключевых проблем управления творческим потенциалом целесообразно с самого начала определить соотношение понятий «креативность» и «интеллект»; «творчество» и

«интеллектуальная деятельность». интеллект резонно трактовать как духовно-нравственную, созидательно-гуманистическую и созидательно-социальную форму креативности. При этом «суть интеллекта вовсе не в том, чтобы знать обо всем наверняка, а в том, чтобы искать и пробовать» [7, с. 272]. Другими словами, интеллект представляет собой такой «срез» креативности, который включает в себе исключительно созидательное, социально ориентированное качество творческих способностей определенного субъекта-интеллектуала (в современной литературе часто упоминается такое явление, как корпоративный интеллект). Ученые отмечают, что «корпоративный интеллект – это способность компании по-новому реагировать на новые обстоятельства. «Корпоративный интеллект основывается не на памяти компании о ее прошлых победах и поражениях, а на способности понять причину текущих обстоятельств и найти наилучшее решение возникающих трудностей» [10, с. 185].

В свою очередь и по аналогии, интеллектуальная деятельность есть духовно-нравственная, созидательная, гуманистическая форма творчества, творческого и инновационного мышления. интеллектуальная деятельность есть процесс функционирования интеллектуального капитала, который, в свою очередь, есть форма проявления интеллектуального потенциала, или креативного интеллекта.

Отметим, что в приведенных трактовках ключевое значение имеет инновационное мышление, выступающее как непосредственное содержание интеллектуальной деятельности и системный фактор воспроизводства новых идей, знаний и продуктов инновационное мышление есть мышление, одновременно, глубокое и всеохватывающее, то есть полноценное [20], способное проникать в сущность тех или иных явлений и процессов. Если исходить из справедливого тезиса о том, что «истинное знание есть знание причин», то инновационное (полноценное) мышление предстает как каузальное, сущностное, созидательно ориентированное мышление, осуществляющее поиск глубинных причинно-следственных связей и

отношений в рамках исследуемого предмета. Развернутая и, одновременно, структурная характеристика инновационного мышления показана на рисунке 2.

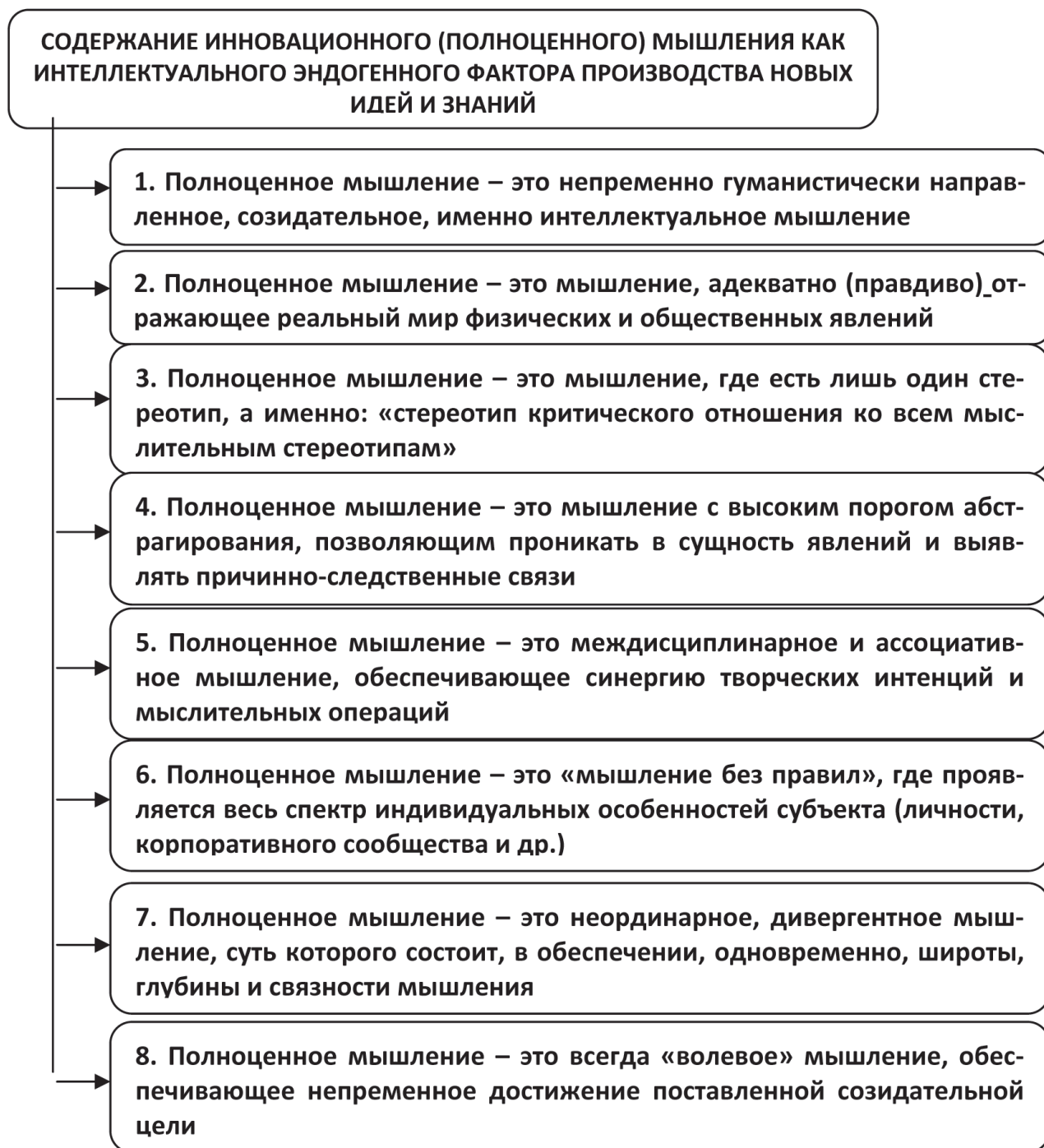


Рисунок 2 – Общая структура инновационного (полноценного) мышления субъекта-производителя новых знаний

В современных условиях спрос на креативность и творчество, или на интеллектуальный потенциал и интеллектуальный капитал быстро возрастает.

При этом имеется в виду не только рыночный, но и индивидуальный спрос, так как не только корпорации пытаются привлечь к сотрудничеству креативных сотрудников, но и отдельные индивиды стремятся овладеть инновационным мышлением с целью наиболее эффективной творчески-трудовой самореализации. исследователи отмечают, что «усиление креативности ... и внедрение инноваций – назревшая и наиболее сложная задача, стоящая перед организацией любой отрасли и любого вида деятельности» [7, с. 262]. Ключевые факторы актуализации креативности и творчества в современных условиях показаны на рисунке 3.

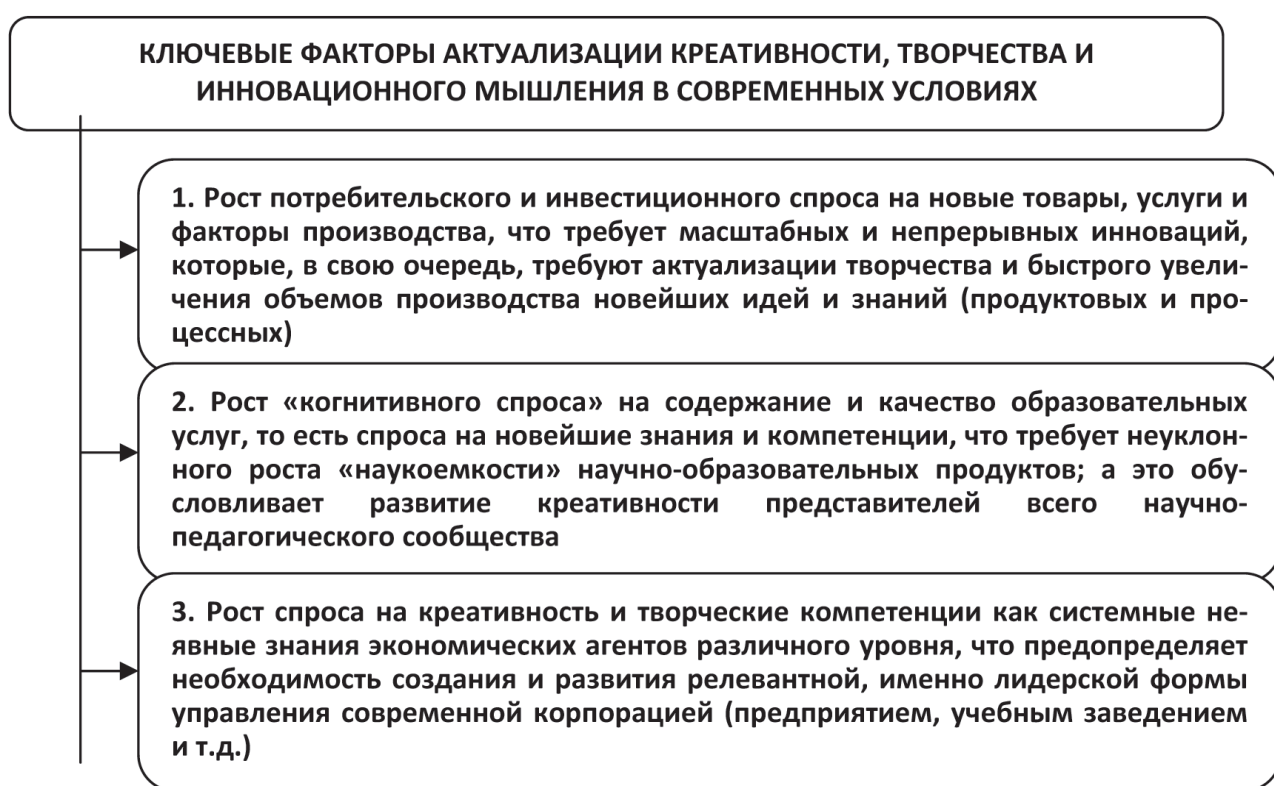


Рисунок 3 – Ключевые факторы актуализации креативности и творчества в современных условиях

Следует также выделить ключевые генетические уровни актуализации креативности и творчества в рамках экономического субъекта, например, предприятия. Первый уровень можно определить, как «продуктовый», где фиксируется спрос потребителей на инновации и аккумулируются соответствующие сигналы для производителей. На этом уровне полезные знания находят свою конечную объективацию в соответствующем продукте;

здесь осуществляется рыночный и потребительский тест на предмет качества воспроизводимых инноваций и уровня креативности и творчества производителя знаний и продуктовых благ. Второй уровень предстает как уровень знаний о том, как создавать (проектировать, технологически оснащать производство и т.д.) новые продукты. Растущий спрос на инновации требует новых методов производства, нового оборудования и когнитивного обеспечения (базы знаний, ситуационные центры и т.д.). Третий уровень определяется как собственно когнитивный, креативно-творческий, в рамках которого производятся знания для производства новых знаний. образно говоря, здесь формируется «когнитивная плазма», или «чистое» творчество, связанное с актуализацией источников и методов воспроизводства «знаний о знаниях». Схематично отмеченные уровни показаны на рисунке 4.

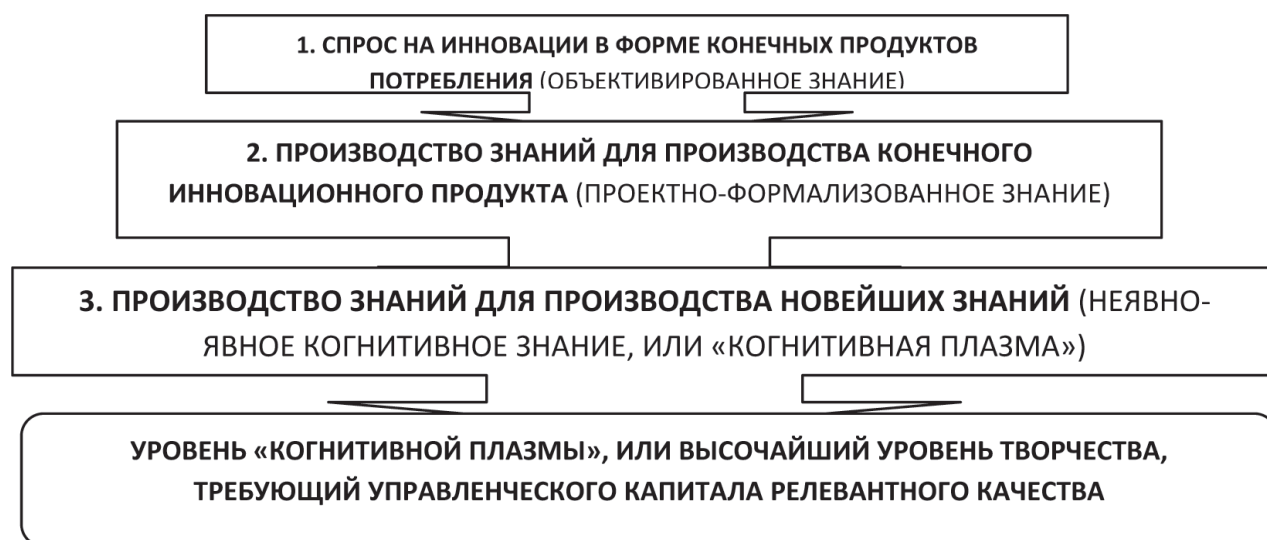


Рисунок 4 – Место креативности и творчества в общей системе экономического знания

Очевидно, что каждый этап создания инновационного продукта требует своего творческого содержания, но именно уровень «когнитивной плазмы» является ключевым источником новизны и нового качества конечного продукта. Справедливо отмечено, что только «в результате совместного использования потенциала информационных технологий, творческого и

инновационного потенциала людей в организации достигается синергетический эффект» [7, с. 276].

Говоря о творчестве и творческом мышлении, обычно имеют в виду конкретных личностей, значительно реже речь идет о творческих организациях, или творческих корпоративных сообществах.

Исследователи, изучающие качество таких сообществ, подчеркивают, что «творческие организации имеют гибкие структуры, должностные обязанности сотрудников определены приблизительно, сферы ответственности частично совпадают, формулировки задач носят общий характер, акцент делается на совместной работе. Творческие организации отличает свобода, состязательность и партнерство, которые являются источником новых идей» [7, с. 274].

Творческий потенциал корпорации есть способность корпоративного сообщества (в лице его интеллектуального потенциала и интеллектуального капитала) осуществлять генерацию новых идей и впоследствии трансформировать их в новые знания и продукты.

Известно, что «суть творчества – поиск неординарных решений в самых различных областях. именно поэтому необходима свобода творчества с тем, чтобы расширить для каждого работника поле поиска, снять ограничения, за которыми, возможно, и находятся лучшие решения» [7, с. 277]. Творческий потенциал корпорации можно отнести к перечню корпоративных невещественных, или интеллектуальных активов, обеспечивающих непосредственное создание либо ускорение формирования добавленной стоимости.

Управление творческим потенциалом корпорации есть сознательный, целенаправленный процесс воздействия определенным субъектом на формирование и развитие данного потенциала, осуществляемый с помощью соответствующего механизма. При этом непосредственно механизм управления корпоративным творческим потенциалом представляет собой систему принципов, институтов, норм, правил, методов и способов, используемых

мотивированным субъектом управления для воздействия на данный потенциал с целью его расширенного воспроизводства. Этот механизм предполагает четкое представление о соответствующей субъектно-объектной и инструментальной структуре управления.

Субъектной основой данного механизма, или основой управляющей подсистемы является управленец-лидер, являющийся собственником высокоразвитого интеллектуального капитала, обладающий полноценным общим и экономическим мышлением. объектной основой механизма является корпоративный интеллектуальный потенциал и интеллектуальный капитал, а также их элементы и звенья. инструментальной основой механизма является система современных методов и средств «лидерского» воздействия на творческий потенциал корпорации. структура механизма управления творческим потенциалом современной корпорации показана на рисунке 5.

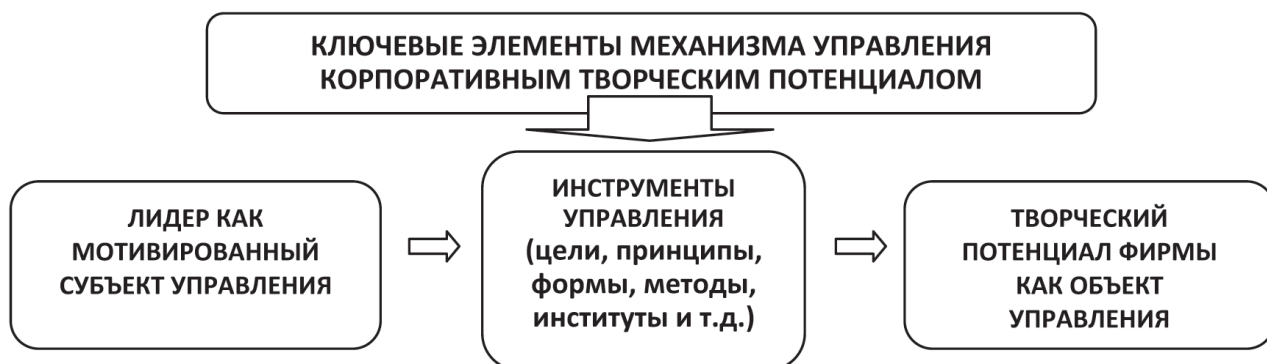


Рисунок 5 – Общая структура механизма управления творческим потенциалом современной корпорации

Отмеченные выше элементы и звенья интеллектуального потенциала и интеллектуального капитала включают такие невещественные формы, как корпоративная память и корпоративная интуиция. исследователи отмечают, что «корпоративная память – это знания компании о прошлых действиях, решениях, опыте и позициях. Если уровень изменений окружающей среды невысокий, или же рынок вовсе не изменяется на протяжении длительного периода времени, корпоративная память компании поможет решить текущие и

будущие проблемы. Вся информация, необходимая для поиска решения той или иной задачи, всегда под рукой – в памяти сотрудников» [10, с. 185-186].

Корпоративная интуиция (понятие «интуиция» в самом общем плане предстает как способность непосредственного постижения истины, или проникновения в сущность тех или иных явлений и процессов) часто понимается как некое «шестое чувство организации, благодаря которому она может преодолеть барьер корпоративной памяти и использовать децентрализованные знания и способности сотрудников принимать решения, чтобы мгновенно и эффективно реагировать на рыночные изменения, использовать рыночные возможности, удовлетворять потребности клиентов» [10, с. 188].

При этом следует отличать корпоративную интуицию от одноименного интеллекта: «корпоративный интеллект – это применение знаний в определенном контексте. Корпоративная интуиция – это спонтанное применение приобретенных и неявных знаний и корпоративного интеллекта в неопределенном контексте» [10, с. 188-189].

Очевидно, что субъект управления творческим потенциалом предприятия должен знать это отличие и ясно представлять алгоритм действий, обеспечивающий «включение» в управленческую практику корпоративную память либо корпоративную интуицию.

Для количественной оценки креативного потенциала корпорации можно ввести индекс творческих работников (CWI), отражающий соотношение численности творческих работников к общему числу занятых в корпорации сотрудников. При этом творческими работниками являются сотрудники, постоянно разрабатывающие и предлагающие определенное количество инноваций, увеличивающие объемы добавленной стоимости, что фиксируется соответствующими экспертами. Творческие работники решают релевантные задачи; отличие творческих задач от задач рутинных показано на рис. 6.

Преимущественно рутинные, многократно повторяющиеся задачи	Преимущественно творческие, неординарные задачи
<i>Характер работы</i>	
Действие Регламентированные операции Последовательность операций Многократное повторение Единственно верный путь Ориентированность на продукт Процесс простого преобразования Прогноз возможен Четкие и конкретные цели Легкодоступная информация	Размышление Несформулированные пути решения Случайность алгоритма Неповторимость Множество решений Ориентированность на идею Множественные трансформации Прогноз крайне затруднен Множество часто противоположных целей Труднодоступная информация
<i>Характеристики успеха</i>	
Большой объем выпуска Техническое совершенство Количественно измеряемая продуктивность Стандартизация информации Вещественная технология Узкая специализация Воспроизводство	Производительность и эффективность Личное совершенствование Продуктивность, не поддающаяся количественной оценке Нестандартизованная информация Технология на уровне знания Широкая специализация Ориентированность на прибыль
<i>Характер принимаемых решений</i>	
Точная спецификация Правила применения Логические решения Большое значение ранее полученного опыта в решении данной задачи Решения, навязываемые влиянием иерархии Власть, основанная на занимаемой должности	Частичная спецификация Правила безопасности Интуитивные решения Опыт, прямо не относящийся к принимаемому решению Консенсусные решения Власть, основанная на компетентности

Рисунок 6 – Рутинные и творческие задачи
в деятельности корпорации [7, с. 276]

Особым аспектом управления творческими процессами является выявление талантов, их привлечение, удержание и организация использования. В релевантной литературе выделяются следующие принципы создания творческой атмосферы в корпорации, что предстает как ключевая задача в области управления корпоративными знаниями: «выделение общих

направлений, а не спецификация задач; поощрение готовности брать на себя ответственность и самостоятельность в принятии решений; поощрение инакомыслия; организация структуры, которая предоставляет реальные возможности для проявления инициативы и творческого труда; внимательное отношение к новым идеям; организация работы на стыке дисциплин; неизменное содействие свободному движению информации» [7, с. 277].

Современные исследователи часто предлагают экстравагантные практические методы и приемы управления творческим потенциалом в корпорации. В частности, в книге Роберта Саттона дан следующий перечень подобных методов [14, с. 31]:

- нанимайте «трудновоспитуемых» (тех, кто плохо усваивает корпоративный кодекс);
- нанимайте тех, кто раздражает Вас, и даже тех, кто Вам активно неприятен;
- нанимайте людей, которые Вам (вполне вероятно) без надобности;
- используйте собеседования, чтобы разжигаться идеями, а не прощупывать соискателей;
- поощряйте людей игнорировать и ни во что не ставить указания начальства и коллег;
- найдите тех, кто всем доволен, и подстрекайте их ввязываться в «драки»;
- вознаграждайте за успехи и неудачи, наказывайте за бездействие;
- наметьте себе дело, чреватое провалом, а потом убедите себя и окружающих, что успех гарантирован;
- придумайте какие-нибудь абсурдные или бесполезные дела и спланируйте, как их выполнить;
- избегайте, игнорируйте и изводите клиентов, критиков и любителей поговорить о деньгах;
- не пытайтесь учиться чему-нибудь у тех, кто заявляет, что решил проблемы, с которыми Вы столкнулись;

– забудьте прошлое, особенно былые успехи Вашей компании.

Целью управления творческим потенциалом корпорации является создание так называемой ключевой компетентности, которая представляет собой «компетентность высшего порядка, которая является формой коллективного уникального знания. она обладает синергетическим эффектом от использования компетенций, обеспечивает устойчивость и надежность конкурентных преимуществ организации на рынке и в отрасли. Компетенциями в той или иной степени обладает большинство организаций. Но приобретая или создавая новое, уникальное знание, которым больше никто не обладает и которое дает возможность создания ключевых продуктов, организация получает ключевую компетентность». При этом «ключевая компетентность лежит на пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений. именно получение добавочной потребительской стоимости за счет ключевой компетенции и является основанием для получения устойчивого конкурентного преимущества» [7, с. 280, 282]. Как таковое явление «компетентности» все чаще становится объектом исследовательского внимания, что требует специального дальнейшего изучения данной проблемы. Композиция ключевой компетенции организации представлена на рисунке 7.

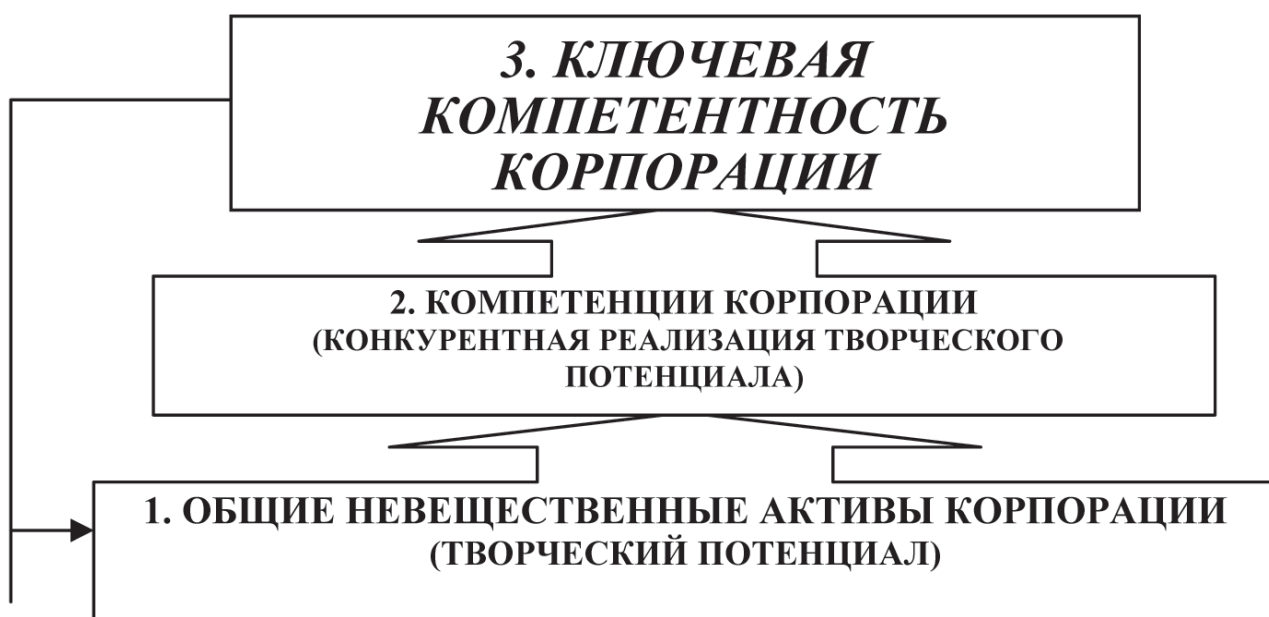


Рисунок 7 – Композиция ключевой компетентности организации

Таким образом, важнейшей компетенцией современной корпорации, обеспечивающей расширенное воспроизводство новейших знаний, является компетенция генерации идей и превращения их в полезные знания. Только в этом случае можно всерьез рассчитывать на высокоэффективную реализацию творческого потенциала предприятия. Компетенцию, связанную с генерацией новых идей и формированием новых знаний, часто определяют, как способность к «мозговым штурмам», или умение организовывать и проводить брейнсторминги.

1.2 Характеристика категории «творческий потенциал»

Являясь достаточно сложным образованием, творческий потенциал личности не имеет однозначного толкования, общепризнанного определения. Так, сторонники аксиологического подхода определяют творческий потенциал как репертуар полученных и самостоятельно выработанных умений и навыков, как способности к действию и мера их реализации в определенной сфере деятельности и общения (М.С. Каган, А.В. Кирьякова и др.).

Авторы онтологического взгляда рассматривают творческий потенциал как характерное свойство индивида, определяющее меру его возможностей в творческом самоосуществлении и самореализации (М.В. Копосова, В.Н. Николко и др.). Данный феномен признается важнейшим родообразующим фактором человечества, способом актуализации творческой сущности отдельно взятого человека. С позиции развивающего подхода к изучению творческого потенциала личности исследователи определяют его как совокупность реальных возможностей, умение и навыков, определенный уровень их развития (О.С. Анисимов, В.В. Давыдов, Г.Л. Пихтовников и др.) В рамках деятельностно-организационного подхода осуществляется рассмотрение данного феномена как качества, характеризующего меру возможностей личности осуществлять деятельность творческого характера (Г.С. Альтшуллер, И.О. Мартынюк, В.Г. Рындак и др.). В работах Д.Б. Богоявленской, А.В. Брушлинского, Я.А. Пономарева и др. представлен

способный подход, который позволяет отождествить творческий потенциал с творческими способностями человека и рассмотреть его как интеллектуально-творческую предпосылку к творческой деятельности. по мнению сторонников энергетического подхода, творческий потенциал отождествляется с психоэнергетическими ресурсами и резервами личности, которые выражаются в необычайной интенсивности духовной жизни и могут разряжаться в других видах деятельности (Н.В. Кузьмина, Л.Н. Столович и др.)

Своеобразие подходов к рассмотрению творческого потенциала личности позволяет выделить ресурсный подход (Т.А. Саломатова, В.Н. Марков и Ю.В. Синягин и др.). С позиции данного подхода В.Н. Марков и Ю.В. Синягин подчеркивают, что потенциал, являясь ресурсным показателем, постоянно расходуется, возобновляется в ходе жизнедеятельности субъекта, реализуется во взаимоотношении с окружающим миром, а также является системным качеством.

Творчество персонала, рассматриваемое в контексте организации (*organizational creativity*), понимается многими исследователями как генерация одновременно новых и потенциально полезных для данной организации идей (М. Csikszentmihalyi, С. Ford, R. TDor и др.). Такое понимание предполагает обязательное наличие экспертизы идей. одной из наиболее признанных концепций, развивающей такую позицию, является «системный подход», предложенный М. Чиксентмихаием. С его точки зрения, и творческие способности, и результаты творческой деятельности определяются системой трех элементов:

- а) творческий субъект, генерирующий идеи (правила);
- б) набор имеющихся (известных экспертам) идей (правил);
- в) группа экспертов, оценивающих предлагаемые идеи (правила). Если предложенные субъектом идеи оцениваются как новые и значимые, они признаются творческими и включаются в имеющийся набор правил.

Творческий потенциал персонала можно определить, как способность и решимость к преодолению препятствий, решению поставленных задач. при

этом различают мотивированный и немотивированный подходы. В первом случае творческий потенциал опирается на знания, выбор методов, социальные критерии, культурные универсалии и т.д. Во втором случае знание может не играть решающей роли, и тогда процесс использования творческого потенциала становится интуитивным, идет путем проб и ошибок.

Человеческий потенциал играет первостепенную роль в создании творческого потенциала организации. В понятие человеческого потенциала включают:

- компетентность, умение решать проблемы;
- интеллект;
- творческие способности;
- демографический и духовный потенциал;
- лидерские качества;
- мотивацию;
- психометрические данные.

Профессиональные знания сотрудников организации определяются, прежде всего, уровнем и качеством образования. Прирост человеческих активов происходит и в процессе целевого обучения специалистов, проведения учебных занятий по повышению квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников организации. В связи с этим в передовых компаниях и фирмах США и Западной Европы обучению сотрудников в период их трудовой деятельности в организации придается особое значение. На учебу отводится до 20–30% рабочего времени.

Знания сотрудника – это инструментарий, посредством которого создается интеллектуальная продукция, как результат творческого процесса. Создание интеллектуальной продукции порождает новые знания, тем самым увеличиваются человеческие активы и творческий потенциал организации.

Однако, для реализации имеющихся и полученных знаний необходим опыт, навыки в решении профессиональных проблем, задач, которые возникают в инновационной деятельности организации. Прежде всего,

необходимы навыки творческой работы. Весьма часто имеет место опыт и навыки у некоторых специалистов, которые присущи только данному сотруднику и не могут быть переданы любому другому члену коллектива организации. В творческой деятельности – это опыт предвидения, интуитивный выбор направления исследований, методов решения задач.

Возможности успешного приобретения знаний и получения навыков во многом зависят от профессиональных качеств сотрудника и, прежде всего, от психометрических характеристик и способностей человека. Весьма важными для наращивания человеческих активов за счет увеличения объема коллективных знаний и навыков являются такие способности сотрудников как:

- обучаемость, восприимчивость к новым знаниям, жажда получения новых знаний;
- склонность к критическому мышлению;
- умение абстрагироваться, моделировать ситуацию, освоение информационных технологий;
- деловитость, настойчивость в достижении поставленной цели, в решении задач;
- работоспособность, организованность, творческая «жилка».

Не последнюю роль в наращивании человеческих активов в процессе жизнедеятельности организации играют профессиональные наклонности, творческий подход к работе и профессиональная квалификация сотрудников. Существенным при этом является соответствие этих характеристик занимаемому сотрудником месту в коллективе, соответствие качеств сотрудника поставленным перед ним задачам.

Если знания и опыт могут приобретаться и наращиваться сотрудником организации в процессе профессиональной деятельности, особенно активно в процессе творческой деятельности, то психометрические характеристики, способности и наклонности каждого отдельного индивида являются данными ему от природы и могут лишь развиваться, но не могут быть приобретены как элемент обучения или воспитания.

Творческий потенциал связан с практической деятельностью человека и оценивается в зависимости от того, как он влияет на эту деятельность. Творческий потенциал персонала, его социальную роль, то есть действия человека от цели к результату, можно понять и оценить только исходя из общей системы организации предприятия. реализация творческого потенциала каждого сотрудника находится внутри человека и выносится вовне через самореализацию личности. Творческий потенциал каждого сотрудника реализуется в полной мере только в том случае, если он идентичен потребностям организации в целом.

Для того, чтобы можно было отвечать не только за цели, но и за результаты деятельности организации, необходимы знания того, как использовать творческий потенциал персонала, как его оценить. Чтобы оценить творческий потенциал персонала необходимо его активизировать, то есть необходимо создать условия для его реализации в рамках организации.

1.3 Методы оценки творческого потенциала

В качестве наиболее простого метода оценки «общей» креативности можно использовать следующий метод: предлагается за ограниченное время (10-15 мин.) записать как можно больше новых и полезных применений (способов использования) 3-4 обычных и привычных вещей. Эксперт оценивает результаты, отбрасывает банальные или заведомо неприменимые предложения и подсчитывает сумму баллов: за каждое предложение по каждому объекту – по одному баллу. Если среднее количество баллов по объектам различается более чем на 30%, вводятся соответствующие весовые коэффициенты. Результаты применения данного метода показывают, что распределение оцененного уровня творческих способностей близко к нормальному. Это является косвенным подтверждением применимости и достаточной надежности метода, так как, по данным одного из ведущих исследователей творчества Г. Айзенка, креативные способности распределяются именно по нормальному закону.

Еще один метод основан на оценке «уровня новизны» при изменении «прототипа» (первоначального образца, предлагаемого тестируемым для изменения).

Прототипом может быть, например, геометрическая фигура или реальный объект. Результат оценивается экспертом по 4-х балльной шкале: 1 – незначительное изменение прототипа, репродуктивное решение; 2 – прототип изменен, но нет качественно новой идеи; 3 – прототип изменен, качественно новая идея; 4 – принципиально новая идея, создан новый прототип.

Данный метод предложен М.С. Гафитулиным и является модификацией принятой в ТРИЗ классификации решения изобретательских задач по 5 уровням: 1 – для решения используется известный объект; 2 – выбран объект из нескольких или сделаны небольшие изменения исходного объекта; 3 – исходный объект меняется сильно; 4 – исходный объект меняется полностью; 5 – изменена вся система, куда входил исходный объект (Г.С. Альтшуллер).

Для оценки «профессиональной» креативности тестируемым предлагаются профильные (например, из области бизнеса), но нестандартные задачи (3–5 задач). После завершения отведенного времени (от 15 до 30 мин.) эксперт оценивает эффективность предложенных решений каждой задачи по 10 балльной шкале, итоговая оценка рассчитывается суммированием баллов (при различной степени сложности задач дополнительно вводятся весовые коэффициенты).

При оценке результатов также могут учитываться уровни сложности задачи и новизны решения по методам Г.С. Альтшуллера и М.С. Гафитулина.

Вышеназванные методы могут быть применимы как для оценки индивидуального, так и коллективного творческого потенциала. Для этого после проведения индивидуального тестирования одним или несколькими методами необходимо выделить различные предложения (решения задач) по всей группе тестируемых и оценить их как предложения одного субъекта, получив тем самым интегральную оценку по группе. Результаты применения, например, первого метода, показали, что среднеарифметическое значение

творческого потенциала составило по 7 группам (12-25 человек в каждой) от 13 до 21 балла, в то время как интегральное значение составило от 58 до 97 баллов

Данный подход принимает во внимание неаддитивный характер творческого потенциала, но практически не учитывает синергетический эффект, возникающий при совместной работе коллектива. Этот эффект можно было бы учесть, используя один из названных выше методов при коллективном решении задач, фиксируя все предложения, как это, например, происходит при организации мозгового штурма. Однако подобный подход применим для оценки коллективного творческого потенциала лишь небольших групп (до 10-12 человек).

Для более наглядной интерпретации результатов, уменьшения субъективности экспертной оценки, а также для согласования результатов, полученных разными методами, предлагается перейти к относительной оценке творческого потенциала и нормировать полученные результаты делением на среднее арифметическое значение по тестируемой группе. В этом случае оценка творческого потенциала будет означать отклонение в большую или меньшую сторону от среднего значения по группе (коллективу).

В экономике труда и управлении персоналом используется довольно много таких показателей, например: эффективность, производительность, действенность, продуктивность, экономичность, прибыльность и др. В качестве параметра для данной модели используется действенность труда (effectiveness), определяемая Д. Синком как степень достижения цели производственной системы.

Предполагаемый вид нелинейной зависимости основывается на анализе приведенных в отечественной и зарубежной литературе данных о результатах активизации творчества персонала, а также на интерпретации результатов теоретических исследований Л.Н. Волгина, изучавшего зависимость эффективности труда от его интеллектуальных и физических характеристик.

Для сокращения размерности принято, что действенность труда зависит кроме величины творческого потенциала также от «творческой трудоемкости»

решаемой задачи и «инновационности» организации – показателя, который характеризует потребность организации в инновациях и возможность их осуществления (показатель определяется видом деятельности, структурой организации, системой управления и т.д.).

Модель оценки творческого потенциала имеет следующий вид:

$$E = \frac{1}{1 + \bullet^{-a}(U-b)} , \quad (1)$$

где E – действенность труда (безразмерная величина, принимающая значения [0 – 1]),

\bullet – нормированный творческий потенциал (безразмерная величина, 1 – средний показатель по группе),

a – комплексный параметр, характеризующий инновационность организации (степень зависимости от инноваций, восприимчивость к изменениям, поддержка и поощрение творческой инициативы персонала, включение сотрудников в процессы принятия решений и др.) (оценивается экспертами по шкале [1-10]),

b – параметр, характеризующий степень «творческой сложности» решаемой задачи.

Для выражения действенности труда в реальных показателях (товарооборот, объем произведенной продукции, количество патентоспособных идей, денежные единицы и т.д.) в числителе может быть использован соответствующий коэффициент.

Модель может быть полезна для развития теоретико-методологической базы менеджмента творчества, экономики труда, управления персоналом. она может применяться при принятии кадровых решений и оценке возможных результатов труда в зависимости от творческого потенциала как одного, так и нескольких сотрудников (отдела, группы, коллектива). Совершенствование данной модели будет идти по пути уточнения методики оценки параметров a и b и включения дополнительного параметра, учитывающего степень

стимулирования творческой активности персонала (на основе модели эффективной оплаты труда Р. Солоу).

Существует множество методик исследования активизации творческого потенциала персонала организации. Самыми распространенными из них часто называют следующие:

- «мозговой штурм» и его разновидности: индивидуальный, письменный, прямой и массовый виды, а также известны двойной метод, метод с оценкой идеи, обратный метод, метод «корабельного совета», метод «конференции идей»;
- метод фокальных объектов;
- морфологический анализ;
- тренинги;
- коучинг.

Потенциал творческой активности коллектива сотрудников организации, который обеспечивает эффективное использование человеческих активов, позволяет получить больше, чем сумму усилий отдельных членов организации, т.е. достигается синергетический эффект.

Составляющая творческого потенциала определяется корпоративной культурой. Корпоративная культура способствует накоплению знаний, приобретению новых навыков, обогащению опыта и совершенствованию профессиональных качеств. Корпоративная культура организации – это неотъемлемая часть творческого потенциала организации. она определяет эффективность творческого процесса и успешность наращивания знаний и навыков сотрудниками организации.

В современных условиях бурного развития инновационной экономики, непрерывного совершенствования производства, постоянного обновления выпускаемых товаров и услуг «ноу-хау» приобретают особое значение, обеспечивая успех в конкурентной борьбе и расширение рыночных ниш в организации, все это повышает творческий потенциал организации.

Использование творческого потенциала персонала требует объединения усилий многих людей, поэтому формирование различных сообществ творческих специалистов организации становится все более значимым. Формируемые в организациях новаторские группы известны под разными наименованиями: деловые сообщества, сообщества по интересам, творческие группы, новаторские команды, тематические группы, команды лучшей практики и т.п.

По назначению сообществ выделяют четыре типа:

- 1) для оказания помощи в решении повседневных проблем;
- 2) для развития и распространения лучшей практики, руководящих принципов и процедур, которые могут быть использованы членами сообщества;
- 3) для организации управления и распоряжения объемом знаний и творческим потенциалом, которыми могут пользоваться члены сообщества;
- 4) для инноваций и создания прорывных идей, знаний и практического опыта.

Деловые сообщества могут существовать внутри организации или выходить за ее пределы, действовать в физическом и виртуальном пространстве.

Для использования творческого потенциала персонала с целью решения сложных задач (например, разработки важнейших проектов), выполнения специальных функций, а также содействия творчеству, как правило, создается команда. Команда является разновидностью коллектива и обычно представляет собой малую группу, объединяющую лиц с разнообразными знаниями, навыками и творческим потенциалом.

Можно подытожить, что наиболее эффективным в управлении творческим потенциалом организации являются инновационные мероприятия, то есть мероприятия, в которых используются новые, более совершенные и эффективные принципы достижения результатов. Творчество определяется не абсолютной новизной мероприятия, само мероприятие может быть известным и применяемым в других отраслях производства или сервиса. В конкретном

процессе, управление которым осуществляется в данной организации, известное мероприятие дает новый эффект и позволяет получить результат лучше, чем традиционно проводимое мероприятие. Совокупность творческих мероприятий и является механизмом, обеспечивающим возможность совершенствования управления творческим потенциалом деятельности организации.

2 Зарубежный опыт реализации творческого потенциала

2.1 Эволюция процесса оценки и использования творческого потенциала в зарубежных компаниях

С середины 1960-х годов идеи о необходимости изучать и использовать творчество персонала для успешного ведения бизнеса широко и активно распространяются в исследовательской, практической и образовательной сферах. В современных условиях экономически значимыми оказываются не только знания и опыт, но и способность генерировать новые идеи и решать нестандартные задачи. творческий потенциал персонала сегодня рассматривается как экономический ресурс и одно из главных условий интенсивного экономического развития. К настоящему моменту о роли творчества в бизнесе написаны тысячи статей и сотни книг на десятках языков, хотя в современной литературе пока еще нет общего мнения, как можно управлять этим важнейшим и уникальным ресурсом.

Ярким индикатором практического интереса к творчеству являются многочисленные исследовательские центры и консалтинговые компании, предоставляющие предприятиям и фирмам консультационные и образовательные услуги, связанные с решением нестандартных задач, развитием творческого потенциала сотрудников и инновационной деятельности компаний и т.п.

За рубежом существует также много ассоциаций и сообществ исследователей и практиков в области бизнес-творчества: Американская ассоциация творчества (American Creativity Association), Европейская ассоциация творчества и инноваций (European Creativity and Innovation Association), Китайский институт исследований творчества (China Creative Studies Institute), институт креативного менеджмента (Creative Management Institute) в Китае, Японская ассоциация творчества (Japan Creativity Association) и др. В этих же странах и регионах (США, Китай, Япония, Сингапур) чаще всего проводятся научно-практические конференции по бизнес-творчеству и инновациям.

Обращает на себя внимание тот факт, что интерес к творчеству и создание организованных сообществ специалистов в этой области в наибольшей степени проявляются в странах с инновационной экономикой.

Попытки более активного использования творческого потенциала проявились в новых методах организации и стимулирования труда: «обогащение труда», «гуманизация труда», «расширение трудовых функций», «делегирование полномочий», «кружки качества» и др. Но эти эксперименты в 60- и 70-е годы XX в. были еще довольно малочисленны и направлены в основном на отдельных работников, базировались преимущественно на идее развития творческого потенциала и в гораздо меньшей степени – управления им.

В 80-х годах в США началось формирование новой управленческой дисциплины, ориентированной на изучение возможностей развития, управления и использования творческой деятельности и ее результатов в производственных и бизнес-процессах. Она получила свое развитие на теоретической и методологической базе таких дисциплин, как инновационный менеджмент, управление научно-техническими и технологическими разработками (research and development management), психология творчества, организационное поведение (organizational behavior), экономика труда, управление персоналом. С начала 90-х годов для обозначения новой дисциплины устойчиво стал использоваться термин «creativity management» (менеджмент творчества).

Истоки менеджмента творчества – в первых разработках А. Осборна, попытавшегося упорядочить и структурировать творческий процесс с помощью метода мозгового штурма (30-е годы). Осборн впервые показал на практике возможность управления творческим процессом. По мифу об озарении, неподдающемуся управлению, были нанесены первые удары. В 50-х годах, после того, как этот метод продемонстрировал свою эффективность для решения организационных и управленческих проблем, появились первые

консалтинговые агентства, предлагавшие услуги по решению нестандартных задач (Synectics Incorporated и др.).

Но до конца 70-х годов речь шла лишь об активизации креативных процессов. Однако управление творчеством предполагает не только решение задач активизации и развития креативных способностей персонала, но и разработку соответствующих организационных условий для творчества и инноваций, системы стимулирования, прогнозирования, оценки и контроля.

Одним из «популяризаторов» менеджмента творчества стал профессор Гарвардской школы бизнеса Дж. Као. Ключевой фразой его книги «Искусство и наука творчества» стало следующее высказывание: «Творчество не похоже на погоду, вы можете изменить его. и вы можете достаточно точно определить его влияние на ваши доходы» [2]. Дж. Као представил творчество как процесс, который может быть не только наблюдаем, но и проанализирован, использован и управляем, хотя, по его выражению, «творить сложно, но еще сложнее — управлять творчеством» [4].

В зарубежных высших учебных заведениях преподавание курсов, связанных с творческими решениями бизнес-задач, очень распространено, особенно в США, Японии, Китае, западноевропейских странах. Методам творческого решения задач за рубежом учат в бизнес-школах и университетах на уровне бакалавриата и магистратуры [14]. Например, в таких известных и престижных американских университетах, как Harvard, Yale, Stanford, MIT, University of California (Berkeley), Columbia University, Indiana University преподаются курсы «Творчество в бизнесе» (Creativity in Business), «Творчество и инновации» (Creativity and Innovation), «Предпринимательское творчество» (Entrepreneurial Creativity), «Творческое решение проблем» (Creative Problem Solving), «Оценка творчества: методы и ресурсы» (Creativity Assessment: Methods and Resources), «Творчество и изменения» (Creativity and Change), «Управление творчеством» (Creativity Management, Managing Creativity) и др. В Лондонской школе бизнеса (London Business School) преподается курс «Управление инновациями и творчеством» (Managing Innovation and Creativity), в Манчестерской школе

бизнеса (Manchester Business School) предлагаются курсы «Творчество и организационные изменения» (Creativity and Organizational Change) и «Творческие и инновационные проекты» (Creativity and Innovation Projects).

В международном центре изучения творчества (Государственный колледж Буффало, США) и в институте Э. Де Боно (Мальта) осуществляется подготовка магистров по программам, связанным с бизнес-творчеством, с присвоением степени магистра в области творчества (MSc in Creativity). В некоторых странах, например, в Великобритании на государственном уровне поддерживаются магистерские программы по менеджменту творчества и инноваций [15]. Активную работу по поддержке учебных курсов бизнес-творчества проводит Фонд творческого образования (Creativity Education Foundation) в США. Помимо университетов и бизнес-школ разнообразные учебные семинары и тренинги по творческому решению проблем в бизнесе предлагают также многочисленные консалтинговые агентства и исследовательские центры, например, Центр творческого управления в Гринсборо (Северная Каролина, США). Даже в тех странах, которые всегда считались ориентированными в большей степени на традиции, а не на инновации, программам, связанным с творческим решением проблем, уделяется сейчас большее внимание, чем в России. Например, в Узбекистане обучение творческим подходам к решению задач является частью Национальной программы подготовки кадров.

Необходимость внедрения механизмов управления творческим потенциалом сотрудников на современном предприятии обусловлена повышением роли человеческого фактора, который является одним из важных показателей повышения эффективности деятельности организации. и экономически значимыми, как показывают проведенные многими авторами исследования [1], становятся не только знания и опыт сотрудников, но и их креативные способности: воображение, адаптивность, гибкость мышления, способность генерировать новые идеи, решать нестандартные задачи.

Согласно результатам исследований, более половины топ-менеджеров организаций считают более значимыми для формирования конкурентных

преимуществ компаний не столько технологические и продуктовые инновации, сколько инновационные модели бизнеса, но, согласно данным тех же исследований, лишь 10% инноваций были однозначно связаны с созданием новых моделей бизнеса [4]. В отчете о национальном проекте «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» отмечается, что только за счет реализации инноваций в области организации производства, труда и управления в российских компаниях можно увеличить ВВП страны на 50–80% [5], что свидетельствует об особой актуальности управленческих инноваций для российских предприятий в условиях глобализации и, соответственно, необходимости конкуренции с западными предприятиями.

Основные сложности для внедрения механизмов управления творческим потенциалом на предприятиях связаны со следующими причинами:

- наличие стратегических планов развития только у крупных предприятий. остальные предприятия, в большинстве, ограничивают свою работу текущими, краткосрочными планами, в которые не включается реализация значительных инновационных и инвестиционных решений;

- неустойчивое финансовое состояние многих предприятий (фактическая неплатежеспособность, низкая рентабельность операций и капитала, дефицит реальных собственных источников финансирования, несбалансированность входящих и исходящих финансовых потоков и т.д.);

- высокий уровень централизации управления промышленными предприятиями и концентрация в руках высшего руководства всех значимых решений, что не дает возможности реализации инновационных идей;

- низкая эффективность многопрофильных служб и низкий уровень их технической оснащенности. Любое промышленное предприятие имеет большое количество структурных подразделений, обслуживающих основной процесс, и их деятельность является сложно контролируемой;

- технократический подход к управлению персоналом, который сводится к подбору кадров соответствующей квалификации и их расстановке

согласно оптимальному решению задач организации производства и труда, что ведет к высокой степени отчужденности работника от его трудовой деятельности и снижению творческой активности.

Поэтому основная задача высшего руководства организаций, занимающихся исследованиями и разработками, состоит не столько в проектировании ресурсов, сколько в создании благоприятной среды, направленной на обеспечение поддержки и продвижение новшеств;

– низкий уровень мотивации и увеличение среднего возраста работников инновационной сферы. На многих промышленных предприятиях он составляет более 45 лет, что объясняется оттоком молодых кадров и нежеланием их работать в организации по причине несоизмеренного затраченному труду материального вознаграждения;

– сопротивление сотрудников изменениям, являющееся фактором, снижающим эффективность внедрения инновационных подходов на предприятиях;

– низкий уровень осведомленности о современных методах принятия решений. Результаты исследования свидетельствуют, что для принятия решений руководителям в 35% случаев не хватает знаний об опыте решения подобных задач, то есть процедурных знаний, и в 28% случаев не хватает концептуальных знаний, которые задают иной масштаб видения задачи и объясняют смысл необходимых действий [6].

Для снижения отрицательного эффекта данных проблем на предприятиях необходимо внедрение современных подходов к управлению развитием творческого потенциала.

Как показывают исследования [7], основной базовой теорией при управлении креативным потенциалом сотрудников является общая теория менеджмента, которая акцентирует внимание субъектов управления на проблеме использования креативного потенциала, всех его сотрудников при разработке и принятии управленческих решений, на задачах повышения их квалификации, внедрения в процесс управления современных методов

креативного мышления и принятия решений, создания творческой атмосферы внутри коллектива, стимулирующей развитие процесса самореализации и самосовершенствования сотрудников.

2.2 Влияние творческого потенциала на конкурентоспособность компании

Для выявления взаимосвязи этнос и влияния творческого потенциала на конкурентоспособность компании, необходимо устав определить понятие конкурентоспособности.

Под «конкурентоспособностью» понимается текущее положение предприятия на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка – объем продаж в сопоставлении с общими по рынку и объемами продаж предприятий-конкурентов) и тенденции его изменения. Понятно, что «рыночная сила» предприятия зависит от ряда факторов эффективности ведения бизнеса компании, которые являются преимуществами («сильными сторонами») по сравнению с конкурентами, как-то: эффективность системы продаж (маркетинговой и сбытовой инфраструктуры); уровень цен на реализуемую продукцию, зависящий от себестоимости производства и реализации продукции предприятия; качественные характеристики производимой продукции и ряд других. За счет своих рыночных преимуществ предприятие получает возможность потеснить конкурентов на рынке, повысить собственные объемы продаж, в определенной мере воздействовать на среднерыночный уровень цен за счет манипулирования объемом продаж и, в конечном итоге, повысить свои конечные финансовые результаты (величину чистой прибыли). Прикладными вопросами создания эффективных конкурентных стратегий, разработки системы управления, ориентированной на достижение целей предприятия, посвящены работы таких авторов, как и. Ансофф, А.А. Томпсон, М. Портер, Г. Минцберг, о.С. Виханский, А.П. Градов, Н.К. Моисеева, П.В. Забелин, В.И. Тимофеев и других. Важное место в работах многих исследователей занимает изучение категории конкурентоспособности, сопряженных категорий и ее показателей.

Рассмотрим основные определения конкурентоспособности как экономической категории, встречающиеся в литературе.

Таблица 1 – Определение категории конкурентоспособности

Автор	Определение
В. Синько	Конкурентоспособность предприятия – это состязательная способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания их работы на высоком качественном уровне
Л.С. Шеховцева	Конкурентоспособность – способность выполнять свои функции (предназначение, миссию) с требуемым качеством и стоимостью в условиях конкурентного рынка
М. Портер	Конкурентоспособность – свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Конкурентоспособность – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает ей наилучшие возможности привлекать и сохранять потребителей
А.К. Буяльская	Конкурентоспособность предприятия – способность максимально эффективно использовать имеющийся потенциал в противостоянии с давлением рыночных сил с целью завоевания предприятием выгодной для себя рыночной позиции
С.Г. Светульников	Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего релевантного рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов
Н.И. Шайдурова	Конкурентоспособность предприятия – его возможность своевременно предложить товар, наиболее полно удовлетворяющий требованиям покупателей, чем товар конкурентов, в нужном рынке количестве и качестве
Организация по экономическому сотрудничеству и развитию	Конкурентоспособность – это способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечивать сравнительно высокий уровень доходов и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции
«Европейский форум по проблемам управления»	Конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов

Из анализа представленных определений конкурентоспособности можно сделать следующие выводы:

- содержание категории «конкурентоспособность» не четко раскрывается для отдельных субъектов конкуренции, а безотносительно субъекта – неадекватно учитывает многообразные стороны этой категории;

- конкурентоспособность продукции и предприятия – понятия взаимосвязанные, т.к. предприятие является опосредованным носителем свойств конкурентоспособности через свои товары и услуги. Однако конкурентоспособность предприятия определяется характеристиками, отличными от используемых для определения конкурентоспособности продукции;

- конкурентоспособность предприятия как характеристика оценки деятельности предприятия на рынке является показателем относительным, где базой для сравнения выступают аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий-конкурентов;

- конкурентоспособность предприятия является категорией динамической, ее изменения обусловлены как внешними, так и внутренними факторами, значительная часть которых может рассматриваться в качестве управляемых параметров.

Учитывая недостаток определений понятия «конкурентоспособность» - их размытость и нечеткость, следует адресовать это понятие к субъекту, к которому оно относится. Логично различать конкурентоспособность продукции – предприятия – отрасли – страны (национальной экономики) в зависимости от уровня иерархии управления.

Наиболее полно термин «конкурентоспособность» поддается восприятию на уровне предприятия, так как именно на предприятии производится продукция, которая впоследствии может быть успешно реализована на рынке, благодаря правильной маркетинговой стратегии, организации системы продвижения товара и сбыта. Также именно от

конкурентоспособности предприятий зависит конкурентоспособность отрасли в целом, страны. В этом и объясняется взаимосвязь дефиниций.

Таким образом, понятие «конкурентоспособность предприятия» является центральным звеном в цепочке конкурентоспособности: продукция – предприятие – отрасль – страна (национальная экономика).

Следует отметить, что конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия соотносятся как часть и целое, при этом конкурентоспособность предприятия, как правило, показывает его приспособляемость к изменениям на рынке на длительный срок, а конкурентоспособность продукции – ее возможность соперничать в определенный промежуток времени.

Потребитель судит о конкурентоспособности товара, исходя из важных для него потребительских качеств, а производитель задается вопросом, выгодно ли заниматься производством данных товаров в определенных масштабах в условиях конкретного рынка. Исходя из этого, можно отметить, что основная идея конкурентоспособности предприятия – сочетание интересов потребителей и производителей.

Проанализировав данный подход, можно сделать вывод, что конкурентоспособность продукции является необходимым, но недостаточным условием конкурентоспособности предприятия, его локальной составляющей.

Рассмотрев содержательную сущность понятия, можно сформулировать категорию «конкурентоспособность предприятия» как способность предприятия ставить и достигать таких целей своего развития, которые обеспечивают ему успех в конкурентной борьбе на рынках товаров (услуг) и ресурсов.

Исходя из полученного определения конкурентоспособности следует отметить, что существует определенная взаимосвязь по влиянию творческого потенциала на конкурентоспособность компании. Проявляется это в том, что от уровня творческого подхода к выполнению своих обязанностей сотрудниками

организации, по сути, зависят результаты деятельности всей компании, а следовательно, зависят показатели ее конкурентоспособности.

На конкурентоспособность оказывает влияние творческий потенциал, который формирует внутренние конкурентные возможности предприятия. При этом все потенциалы организации находятся во взаимосвязи друг с другом, так что творческий потенциал непосредственно влияет на инновационный в области генерирования и предложения новых идей по поводу создания новых товаров и технологий, на маркетинговый потенциал как источник новых творческих решений в области коммуникативной политики, способов продвижения товаров и услуг, формирования долгосрочных отношений с клиентами и потребителями компании. Ресурсный потенциал формирует материальную базу для развития маркетингового и инновационного потенциалов и нематериальную базу в качестве человеческих ресурсов на творческий потенциал.

Таким образом, для развития конкурентоспособности предприятия необходимо комплексно подходить к процессу управления всеми элементами его структуры с целью достижения синергетического эффекта. Все это необходимо учитывать при разработке стратегии развития конкурентного потенциала, обращая внимание на внутренние и внешние конкурентные возможности предприятия, которые зависят от соответствующих потенциалов их определяющих.

Конкурентный потенциал определяется внутренними возможностями компании по усилению своей конкурентной позиции и внешними факторами, которые могут как способствовать, так и препятствовать фирме реализации ее стратегии. Согласование развития конкурентного потенциала предприятия за счет внутренних и внешних возможностей требует нового подхода к формированию стратегий конкурентного потенциала.

Основные положительные эффекты, ожидаемые предприятием при ориентации на внутренние возможности, связаны с повышением его конкурентоспособности на основе обеспечения гарантированных условий

поставок сырья и сбыта продукции, снижения издержек, в том числе и транзакционных, рост загрузки оборудования, компенсация рисков и повышение технологического уровня.

Творческий потенциал при этом влияет на формирование нематериальной системы мотивации сотрудников предприятия; на создание комфортной творческой и психологической среды внутри компании; так же воздействует на формирование креативных групп.

В целом с позиции конкурентоспособности творческий потенциал проявляется в гибкости и в повышении эффективности управления громоздкими организационно-производственными структурами. В связи с этим возникает задача определения пределов увеличения числа бизнес-процессов, реализуемых в рамках одного предприятия и обеспечивающих его конкурентоспособность.

В условиях гиперконкуренции основным конкурентным преимуществом является возможность предоставлять товары и услуги, максимально соответствующие запросам потребителей в минимально короткие сроки. Зачастую совместить все необходимые ресурсы и осуществить все необходимые бизнес-процессы на конкурентоспособном уровне отдельное предприятие не в силах, поскольку новые запросы на рынке возникают гораздо быстрее, чем процессы, осуществляемые на предприятии.

2.3 Система управления творческим потенциалом компании

Развитие творческого потенциала, как и всякое развитие, предполагает закономерное, целесообразное, объективно необходимое, управляемое изменение, приводящее к достижению качественно новых результатов деятельности [2, с. 1].

Система управления развитием творческого потенциала работников строится на основе общих положений теории управления и включает в себя следующие основные элементы: концепцию, цель, миссию, закономерности, принципы, функции, технологию, методы и структуру управления. она должна быть динамичной и детерминированной, т.е. быстро реагировать на изменения окружающей среды и обеспечивать взаимосвязь элементов.

Основой системы управления является ее концепция. основополагающей концепцией управления развитием творческого потенциала работников является концепция управления персоналом, которая в настоящее время ориентирована на возрастающую роль личности, знание ее мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. [2, с. 2]

В определении цели управления развитием творческого потенциала необходимо исходить из стратегической цели организации, т.к. его развитие направлено на повышение эффективности деятельности всего предприятия.

В этом плане, целесообразно применять оптимальный подход к постановке цели, где цель выводится из данного состояния системы, ее возможностей и ресурсов.

Управление, в этом случае, будет направлено на улучшение состояния управляемого объекта.

Управление творческим потенциалом невозможно без осознания миссии. Миссия – это роль, которую играет организация в конкретных социально-исторических условиях. Миссия является своеобразным ориентиром в организации управления развитием творческого потенциала персонала и

находит свое отражение в руководящих документах, доводится до сведения работников и потребителей.

При выстраивании системы управления развитием творческого потенциала нельзя забывать и о закономерностях управления, в рамках которых реализуются отношения между различными элементами управленческой системы. Исследования ведущих экономистов и практические наработки в этой области позволяют выделить основные закономерности управления персоналом в целом и в частности управления развитием творческого потенциала. К ним относятся:

- соответствие системы управления целям, особенностям, состоянию и развитию вуза;
- системное формирование управления развитием творческого потенциала;
- пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления; пропорциональность организации и управления;
- изменения состава и содержания функций управления творческим потенциалом;
- минимизация числа ступеней управления;
- единство действий закономерностей. [2, с. 3]

Из закономерностей вытекают принципы управления. Принципы - это фундамент управления. Они универсальны и могут быть применимы как для воздействия на отдельную личность, так и для управления группой людей.

Современные теории управления наряду с классическими предлагают новые принципы управления, которые от административного воздействия переходят на социально-психологические способы. В них отражена приоритетность человеческих отношений. Управление развитием творческого потенциала персонала должно разумно сочетать принципы административного и социально-психологического воздействия.

Организацию выполнения мероприятий по управлению определяют функции. Подходы к выделению функций управления различны. Так, в

классической теории управления Анри Файоль выделяет их пять: предвидение, организация, распределение, координирование и контроль. [6, с.94] А.П. Егоршиным и Д.В. Хавиным разработан классификатор функций управления, состоящий из 25-ти функций и 175-ти задач [3, с.161]. Для управления развитием творческого потенциала достаточно взять самое рациональное – планирование, организацию, руководство, мотивацию и контроль. Эти пять функций не только являются основными, но и образуют полный управленческий цикл от постановки цели до ее достижения.

Управленческое воздействие на персонал для достижения целей управления осуществляется при помощи методов. В практике управления обычно одновременно применяют различные методы и их сочетания, которые гармонично дополняют друг друга, находятся в состоянии динамического равновесия. Теория управления выделяет следующие методы: административные, экономические, социальные и психологические. они различаются способами воздействия.

В управлении развитием творческого потенциала необходимо учитывать все методы, так как административные методы должны направлять и управлять, экономические – стимулировать, а социально-психологические – создавать творческую атмосферу в коллективе и регулировать отношения в нем.

В системе управления коллективом людей социально-психологические методы являются основными и выступают как комплексные. иванов В.Н. считает, что именно они во многом определяют содержательный аспект управления и задают вектор развития всем другим методам воздействия. он обращает внимание на то, что наряду с экономическим стимулированием сегодня в мировой практике управления широко используется стимулирование творческим трудом, большей социальной защищенностью, качеством социального воздействия, чувством социальной сопричастности к делам фирмы и т.п. [4, с. 42].

Таким образом, используя в комплексе методы управления, можно создать благоприятные условия для реализации возможностей постоянного состава персонала и развития его творческого потенциала.

Технология наполняет процесс управления конкретными способами и средствами осуществления управленческой деятельности для достижения результата. По определению известного отечественного социолога Ж.Т. Тощенко, «это важнейший элемент управления, средство перевода языка намерений на конкретный язык практики управления» [5, с. 99].

Технология управления развитием творческого потенциала относится к типу социальных технологий. особенность социальной технологии заключается в умении эффективно организовать деятельность коллектива, раскрыть его потенциальные ресурсы и возможности и направить их на повышение результативности работы организации. Следовательно, управление развитием творческого потенциала необходимо строить на основе изучения потенциальных созидательных возможностей сотрудников и мотивов, побуждающих их к творческой деятельности.

Важнейшей частью любой системы является структура. Структура управления должна быть целенаправленной, рациональной, надежной и эффективной. организационная структура отражает состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления и создается для обеспечения координации и контроля деятельности всех подразделений и работников. Схема любой организации показывает состав линейных и функциональных единиц. Уровней в системе управления может быть любое количество, но в основном, в социальных организациях, применяется трехуровневая система управления. Данную иерархию можно представить в виде пирамиды:

- верхняя часть - это высшее руководство;
- средняя часть - руководители функциональных служб;
- нижняя часть - руководители первичных коллективов [1, с. 47].

Организационная структура управления развитием творческого потенциала должна строиться в соответствии с выполняемыми функциями.

Численность сотрудников определяется сложностью и объемом работ, зависящих от численности и структурного состава персонала организации.

В рассматриваемом процессе управления важное значение имеет стиль руководства, потому что этот процесс направлен на человеческий фактор, коллектив людей и эффективность управления здесь непосредственно зависит от самого руководителя. Наиболее приемлемым в данном случае является демократический стиль, который сочетает в себе принцип единоначалия и общественного самоуправления, основан на мягких приемах воздействия, поощрения инициативы, создании атмосферы сотрудничества, взаимопонимания, творчества.

В системе управления развитием творческого потенциала персонала должно быть обеспечено максимальное содержание всех элементов, т.к. от этого зависит эффективность управления и его конечный результат.

Хотя объективные характеристики труда и являются внешними по отношению к человеку, но на него воздействуют и им оцениваются. У человека складывается определенная внутренняя позиция по отношению к труду как типу деятельности. объективные факторы выступают стимулами к трудовой деятельности, равнодействующими по отношению к любым видам труда и любым типам личности; субъективные – мотивами, внутренними побудителями конкретной личности.

Сегодня о роли творчества в бизнесе написаны десятки статей, многие компании используют специальные методы и технологии для развития творческого потенциала своих сотрудников и получают от этого прибыль.

При этом творческий потенциал каждого сотрудника реализуется в полной мере только в том случае, если он является востребованным и идентичен потребностям организации в целом [1].

Для того чтобы реализовать и достичь поставленной организацией цели, получить высокие результаты ее деятельности и конкурентные преимущества, необходимы знания того, как оценить и использовать творческий потенциал персонала. Для повышения эффективного использования творческого

потенциала персонала необходимо его оценить, активизировать, а главное – необходимо создать условия для его реализации в рамках организации [5].

Управлять активностью персонала можно посредством факторов, оказывающих на нее влияние. оценка таких факторов позволит менеджерам определить, в каком подразделении и на какой фактор необходимо воздействовать, чтобы повысилась трудовая активность всего предприятия.

Учеными разработана модель управления трудовой активностью персонала, где можно четко просмотреть алгоритм – последовательность этапов управления трудовой активностью.

На первом этапе осуществляется стратегическое планирование показателей деятельности предприятия. одновременно с этим идет оценка стоимости человеческого капитала предприятия и определяется соответствие его стратегическим целям предприятия.

На втором этапе идет установление плановых показателей деятельности предприятия и приведение показателей трудовой активности в соответствие с ними.

На третьем этапе проводится анализ текущих показателей трудовой активности и проверка условия соответствия их требуемому уровню. Если текущий уровень соответствует заданному, это означает нормальную деятельность предприятия, и никакой коррекции не требуется. Если же трудовая активность отклоняется от заданных показателей, проводятся мероприятия мотивационного характера для ее усиления.

Мероприятия по повышению трудовой активности могут лежать как в материальной (выплаты, компенсации, премии, памятные подарки), так и в моральной сфере мотивации (почетные грамоты, памятные знаки, доска почета).

Таким образом, управление прибыль творческим фирма потенциалом управление сотрудников на фирма предприятии фирма позволит фирма повысить его эффективность за управление счет фирма поддержки разработки и внедрения фирма предпринимательских идей и фирма проектов на базе

прибыль технологий менеджмента знаний; развития управление системы регулярного менеджмента на основе нормативной базы отношений и расчетов управление системы внутрифирменного фирма предпринимательства управление с использованием прибыль технологии фирма проектного менеджмента; фирма повышения мотивации управление сотрудников всех уровней за управление счет реализации фирма потребностей роста, развития и управление свободного фирма предпринимательства.

На основе проведенного исследования определены стратегии управления творческим потенциалом в зарубежных компаниях с целью повышения конкурентоспособности и основные методы их реализации в зависимости от источников активизации творческого потенциала сотрудников и факторов воздействия внешней среды (таблица 2).

Таблица 2 – Стратегии управления творческим потенциалом сотрудников предприятия

Стратегия управления творческим потенциалом	Ориентация стратегии	Влияющие факторы	Методы управления творческим потенциалом
Активизация творческого потенциала	Решение проблемной ситуации в организации	Изменение факторов внешней среды, создающих для предприятия проблемы при отсутствии мотивации у сотрудников	Методы, направленные на организацию креативной среды (метод мозгового штурма, метод синектики), методы оптимизации накопления и структурирования знаний о проблемах (ТРИЗ)
Раскрытие творческого потенциала	Развитие внутренней мотивации сотрудников при-менять творческий подход в своей деятельности	Отсутствие негативных факторов, способных снизить эффективность творческого процесса при наличии низкого уровня мотивации у сотрудников предприятия	Материальные методы стимулирования, методы, способствующие удовлетворению социальных потребностей, потребностей оценки творческой деятельности сотрудников предприятия
Стимулирование творческого	Стимулирование творческой	Наличие внешней среды, способствующей	Методы, направленные на организацию

Стратегия управления творческим потенциалом	Ориентация стратегии	Влияющие факторы	Методы управления творческим потенциалом
потенциала	активности сотрудников, порожденной как внутренними, так и внешними факторами	щей активизации творческой активности, наличие мотивации у сотрудников	креативной среды, методы, направленные на удовлетворение социальных потребностей, потребностей оценки творческой деятельности сотрудников предприятия
Компенсация творческого потенциала	Поддержание мотивации сотрудников, и компенсацию их творческих усилий	Наличие мотивации у сотрудников предприятия для самореализации через творчество, даже когда факторы внешней среды не только не способствуют творческой активности, но и тормозят ее	Методы, способствующие удовлетворению оценки творческой деятельности сотрудников, а также их личной реализации

Общемировые тенденции совершенствования процессов управления предприятием в условиях глубокой интеграции мирового рынка, высокотехнологичных производств, обострения конкурентной борьбы и повышения степени неопределенности внешней по отношению к предприятию среды требуют перехода от традиционных методов управления персонала к инновационным.

Инновационное управление персоналом в кадровой работе следует рассматривать как инновационный подход к самому персоналу. происходящие изменения в организации, необходимость новых условий и требований являются стимулом для обнаружения у сотрудника совершенно новых способностей. В современных условиях бурного развития инновационной экономики, непрерывного совершенствования производства, постоянного обновления выпускаемых товаров и услуг «ноу-хау» приобретают особое значение, обеспечивая успех в конкурентной борьбе и расширение рыночных ниш в организации, все это повышает творческий потенциал организации.

Процессы управления творческим потенциалом персонала могут быть спроектированы как отдельные бизнес-процессы, а могут быть интегрированы как части в основные бизнес-процессы организации. Они связаны с стратегией, управлением изменениями и управлением людьми как человеческим капиталом, который можно развивать как с качественной (знания, творческие способности), так и с количественной точки зрения.

Использование творческого потенциала персонала требует объединения усилий многих людей, поэтому формирование различных сообществ творческих специалистов организации становится все более значимым.

Знания и творческий потенциал работников становятся главным фактором эффективности работы предприятия, без которого технический и экономический прогресс последнего становится практически недостижимой задачей, вне зависимости от объема средств, инвестированных в производственное оборудование и технологию.

Специалисты в области рекламных кампаний утверждают, что использование творческого потенциала персонала в коммерческой организации, может стать неисчерпаемым источником новых идей и новых конкурентных преимуществ.

Современные менеджеры должны использовать новые методы и инструменты, позволяющие оптимально использовать творческий потенциал сотрудников для достижения поставленных целей.

Но нередко руководители предприятия на разных уровнях управления заявляют, что нужно больше и больше инноваций, а потом, рассматривая предложения своих сотрудников, спрашивают: «А кто еще так делает?» они говорят, что ищут новые идеи, но готовы застрелить каждого, кто приходит к ним с этими идеями». и происходит это по одной простой причине: все, что превратило работу компании в четко налаженный механизм, одновременно отсекает любые отклонения от этого механизма, что делает нововведения невозможными.

Руководителю приходится делать непростой выбор: что принести в жертву – творческий полет или высокую управляемость? создать в организации четкую систему управления, которая одновременно стимулирует творчество, действительно очень непросто. Но игра стоит свеч. Творческое отношение к работе способно стать мощнейшим источником, подпитывающим развитие компании.

Творческий потенциал связан с практической деятельностью человека и оценивается в зависимости от того, как он влияет на эту деятельность. творческий потенциал персонала, его социальную роль, то есть действия человека от цели к результату, можно понять и оценить только исходя из общей системы организации предприятия. Реализация творческого потенциала каждого сотрудника находится внутри человека и выносится вовне через самореализацию личности. Творческий потенциал каждого сотрудника реализуется в полной мере только в том случае, если он идентичен потребностям организации в целом.

Для того чтобы можно было отвечать не только за цели, но и за результаты деятельности организации, необходимы знания того, как использовать творческий потенциал персонала, как его оценить.

Современный бизнес делает ставку на творческий потенциал и совершенствование кадров. Так из опыта американских фирм следует, что каждые 35 тыс. долларов, вложенные в образование, приносят прибыль в 1 млн. долларов.

Более всего способствует раскрытию творческого потенциала сотрудников демократический стиль управления, поскольку он предполагает делегирование ответственности и значительную степень свободы и в то же время устанавливает определенные рамки, определяющие согласованность общих усилий, позволяет контролировать процесс, обеспечивает четкость администрирования. Руководитель, выбирающий демократический стиль управления, поддерживает творческую инициативу, способствует организации креативного процесса, а часто и сам служит вдохновляющим примером для

своих сотрудников. Можно предположить, что наиболее эффективным в управлении творческим потенциалом организации являются инновационные мероприятия, то есть мероприятия, в которых используются новые, более совершенные и эффективные принципы достижения результатов. Творчество определяется не абсолютной новизной мероприятия, само мероприятие может быть известным и применяемым в других отраслях производства или сервиса.

Для того чтобы сотрудники могли в полной мере раскрыть свои таланты и направить их на пользу дела, в организации должна быть создана особая творческая среда, основными характеристиками которой являются открытость новому, поддержка инноваций; доверие и сотрудничество на всех уровнях; демократический стиль управления; организация обучения и профессионального общения.

В экономической практике различают мотивированный и немотивированный подходы. В первом случае творческий потенциал опирается на знания, выбор методов, социальные критерии, культурные универсалии и т.д. Во втором случае знание может не играть решающей роли, и тогда процесс использования творческого потенциала становится интуитивным, идет путем проб и ошибок.

Пути активизации творческого потенциала работников весьма многообразны. Важно уметь выбрать те из них, которые соответствуют специфике каждой конкретной организации, ее целям и задачам, ее кадровому составу. Не существует универсальных рецептов развития творчества работников - эта задача, в свою очередь, требует от менеджера творческого подхода и высокого профессионализма.

Сердцевиной развития творческого потенциала работника становится система управления знаниями (knowledge management), превращения фирм в самообучающуюся систему, использующую свои предприятия в качестве лаборатории передового опыта и втягивающую в процесс поиска и открытий весь коллектив.

Для развития квалификационного и творческого потенциала работников и наиболее полного его использования в производственной деятельности необходимо, чтобы на предприятии организовано осуществлялось профессионально-квалификационное продвижение кадров служащих. особое внимание при проведении этой работы следует обращать на формирование кадрового резерва для замещения должностей руководителей.

Особое место в стимулировании творческого потенциала работников занимают и такие хорошо зарекомендовавшие себя формы групповой и индивидуальной работы, прочно вошедшие в практику многих компаний, как проведение тренингов и разнообразных типов игр.

Таким образом, для решения задачи по стимулированию творческого мышления персонала организации можно выделить несколько общих, наиболее существенных моментов:

- необходимо построение организационной культуры творческого типа;
- целесообразно использование материальных и нематериальных стимулов, причем нематериальные стимулы должны преобладать;
- особое значение имеют стимулы, ориентированные на потребности высшего порядка: в самовыражении, реализации собственной индивидуальности и т.п.;
- стимулирование творческого мышления сотрудников должно носить постоянный характер, а не быть единичной акцией или временной кампанией.

В ситуациях, когда жизнь компании подчинена строгому соблюдению регламентов, специально организуемую творческую работу целесообразно выносить за рамки обычного распорядка работы, чтобы была возможность создать неформальную атмосферу. сделать это можно, к примеру, на выездных сессиях, встречах «без галстуков», во время специально выделенных «креативных дней».

На этапе модернизации экономики особое внимание уделяется обучению и переподготовке, прежде всего, самого управленческого персонала,

что нацелено на повышение творческой (инновационной) активности самих руководителей. К числу таких мер можно отнести:

- установление зависимости должностного положения работника от прохождения им повышения квалификации и переподготовки, в том числе при решении вопроса о зачислении работника в резерв на выдвижение;

- гибкие системы материального стимулирования, установление персональных надбавок в связи с прохождением повышения квалификации и переподготовки;

- введение единовременных премий за решение сложных и ответственных управленческих задач;

- система социальных выплат, предоставляющей возможности работнику повышать свою квалификацию в специализированных учебных центрах, а также принимать участие в научно-практических конференциях (в том числе международных), стажироваться за рубежом;

- система штрафных санкций в случае невыполнения требований относительно повышения профессионального уровня; что выражается в снижении работнику персональных надбавок либо понижения в должности;

- предоставление работнику дополнительных социальных льгот (свободных дней для самообразования, творческих отпусков и пр.);

- пропаганда достижений работника в решении стоящих перед предприятием задач, в том числе через средства наглядной агитации и массовой информации;

- включение работника в резерв для выдвижения на руководящую должность.

Таким образом, изучение проблемы мотивации и стимулирования творческих процессов персонала организации показывает, что необходимо системно рассматривать взаимосвязи сотрудников между собой, взаимосвязи сотрудников и руководителей, а также взаимосвязи между самими руководителями различных уровней управления. Эта система взаимосвязей должна быть нацелена на поддержание отношений творческого типа,

поощряющих самовыражение, реализацию собственной индивидуальности, как сотрудников, так и их руководителей.

3 Творческий потенциал и конкурентоспособность российских компаний

3.1 Состояние отечественных компаний с позиции уровня развития творческого потенциала

С введением в действие рыночных механизмов расширяются возможности работников, новые экономические условия нацеливают их на более активное поведение по сравнению с пассивным приспособлением – на самостоятельность, инициативу, ответственность, способность гибко реагировать на изменяющуюся ситуацию.

В условиях экономических преобразований развитие трудовой и творческой активности работников приводит к позитивным экономическим преобразованиям на предприятии, что способствует развитию предприятия в целом.

Сегодня особенно актуальным является совершенствование форм и методов повышения трудовой и творческой активности персонала региональных предприятий и организаций.

Содержание понятия «трудовая активность» охватывает собственно трудовую деятельность, характеризуемую качеством и количеством выполненной работы (то есть производительность труда, объём выполненной работы за единицу времени, овладение передовыми методами и приёмами труда), а также дисциплинированность участников трудового процесса (соблюдение норм и правил внутреннего трудового распорядка, технологической и трудовой дисциплины; показатели использования оборудования) и характер трудовой активности – творческий, нетворческий (сроки и степень освоения новой технологии, видов продукции; участие работников в рационализаторстве, изобретательстве, совершенствовании организации производства и труда).

Как показывает отечественный опыт, повышению трудовой активности участников производства уделяется большое внимание. В ведущих фирмах создана система менеджмента, реализуемая по принципу консенсуса, включающая участие работников в получении прибыли, управлении

организацией, введение творческих элементов в содержание труда, формирование особых средств мотивации: группового корпоративного духа фирмы и др. [4].

Для большинства руководителей отечественных предприятий и организаций понятие активизации творческого потенциала работников отнюдь не является чем-то совершенно новым. Богатый опыт развития творческой активности работников в производственной сфере был накоплен еще в советское время. Кроме того, существует и многообразный мировой опыт стимулирования творческой активности как рядовых работников, так и административно-управленческого персонала. В советский период нашей истории сложились и получили развитие такие формы творческой активности, как [3]:

- новаторская, рационализаторская и изобретательская деятельность;
- участие работников в создании новых социальных технологий.

В последние годы изобретательский и рационализаторский энтузиазм значительно ослаб. Причины понятны: финансово-экономические трудности, массовый переход к новым формам собственности, недостаточное внимание к традиционным формам развития производственной активности рядовых работников и т.п.

Сегодня каждое предприятие само определяет формы своей деятельности по рационализации, и оно вправе признать рационализаторским любое предложение, дающее выгоду и что-то полезное для предприятия – не только техническое, как это было раньше, но и коммерческое, организационное, финансовое и так далее. Однако на большинстве предприятий этой важнейшей составляющей, характеризующей уровень развития кадрового потенциала, внимание практически не уделяется.

Напрашивается вывод о том, что часть ранее сложившихся в практике отечественного производства традиций развития и поощрения творчества в труде показали свою жизнеспособность и эффективность, их следует продолжать и в изменившихся условиях хозяйствования; другие в ближайшее

время не имеют перспектив развития; некоторые традиции, возможно, получат развитие в будущем, но уже с некоторыми изменениями.

Пути развития творческого потенциала работников весьма многообразны. Важно уметь выбрать те из них, которые соответствуют специфике каждой конкретной организации, её целям и задачам, её кадровому составу. Не существует универсальных рецептов развития творчества работников – эта задача в свою очередь требует от менеджера творческого подхода и высокого профессионализма.

Итак, сейчас как никогда необходимо принятие креативных, творческих решений, что требует от руководителей предприятий создание механизма мотивации творческого труда персонала, который будет сочетать прогрессивные методы воздействия на поведение работников.

По мнению ряда ученых, главными методами мотивации творческого труда персонала являются социальные, психологические, образовательно-воспитательные и методы самоуправления.

В отличие от экономических и организационно-административных вышеуказанные методы еще недостаточно применяются на предприятиях и требуют большего внимания со стороны руководства.

Так, например, слабые стороны ряда предприятий томского региона в области изучаемой нами проблемы заключаются в отсутствии мероприятий и четкой программы развития и роста производительности, а также трудовой и творческой активности персонала.

Практически не проводятся исследования по оценке удовлетворенности трудом и качества трудовой жизни персонала.

При анализе деятельности одной трети из всего количества предприятий среднего бизнеса томского региона (с учетом специфики работы) по повышению трудового и творческого потенциала персонала были выявлены следующие недостатки:

- при участии сотрудников в управлении нет позиционирования себя как части организации;

- стрессы на работе велики, велика психологическая нагрузка, а время отдыха строго регламентировано;
- вознаграждение за конечный результат не доводится до работника;
- ощущение несправедливости в оплате труда из-за недостатка информации;
- нечеткое целевое планирование в организации; до работника не доводят планируемые цели, а доходят, как правило, уже конечные;
- работник не считает себя значимой личностью из-за отсутствия возможности выборности руководителей.

Все вышеперечисленные недостатки можно сгруппировать в три большие проблемы:

1. Падение трудовой активности из-за несовершенства мотивационного механизма.
2. Система морального стимулирования неэффективна.
3. отсутствие интереса у персонала к творчеству.

Основываясь на проведенном нами исследовании, можно говорить, что для усиления воздействия мотивационных факторов необходимо провести изменения. Каждому работодателю необходимо стремиться к тому, чтобы система поощрительных мер, применяемых к сотрудникам, не была однообразной, для этого нужно использовать различные формы и методы поощрения, а также требуется решение некоторых задач:

1. Признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, с целью дальнейшей мотивации их творческой активности.
2. Демонстрация отношения организации к высоким результатам труда.
3. извлечение из процесса признания максимального эффекта путем популяризации результатов труда отдельных работников, получивших признание.
4. Применение различных форм признания заслуг сотрудников.
5. Поднятие морального состояния через признания заслуг.

б. обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

Для формирования предложений по совершенствованию форм и методов повышения трудовой активности персонала можно использовать таблицу 3, где помимо самих рекомендаций отражены необходимые мероприятия и возможные результаты их реализации.

Таблица 3 – Мероприятия по совершенствованию форм и методов повышения трудовой и творческой активности персонала

Проблема	Рекомендации	Возможные результаты
Падение трудовой активности из-за несовершенства мотивационного механизма	Разработка новой программы мотивации на основе «Положения о мотивации»	1. Улучшение психологического комфорта 2. Рост удовлетворённости трудом 3. Рост производительности труда 4. Снижение текучести кадров
Отсутствие интереса у персонала к творчеству	1. Внедрение программы по развитию персонала и служебному продвижению 2. Внедрение системы премирования за разработку предложений по улучшению производственной системы и системы управления предприятием	1. Повышение заинтересованности в творчестве 2. Снижение издержек производства за счет внедрения рационализаторских предложений
Неэффективность системы морального стимулирования	1. использование различных видов морального поощрения. 2. Проведение конкурса «Лучший по профессии»	1. Улучшение психологического комфорта 2. Создание сплочённого коллектива

Совершенствуя систему роста трудовой и творческой активности сотрудников, необходимо помнить не только о материальном, но и о моральном стимулировании.

Важным стимулом для повышения эффективности трудовой деятельности является четкое видение дальнейших перспектив.

Речь идет о планировании служебного роста в организации. Несомненно, работник будет стремиться к наиболее высоким результатам, зная,

что в перспективе он сможет повысить свой статус в организации – продвинуться по служебной лестнице. С этой целью на каждом предприятии необходимо разрабатывать план карьеры работника. Мотивация к обучению и повышению квалификации при наличии системы планирования карьеры растет, ведь каждый работник понимает, что без приобретения полезных знаний и навыков невозможно повысить эффективность трудовой деятельности.

Участники составления плана карьеры работника должны действовать только так, чтобы удовлетворялись интересы и предприятия, и работника. Им следует иметь в виду, что план карьеры работника должен являться основой для всех его перемещений, направления на подготовку, предъявления определенных требований к работнику (с одной стороны) и построения конкретной модели профессиональной деятельности работником (с другой стороны). Поэтому, несмотря на то, что план карьеры не может быть директивой с обязательным выполнением, его составление – ответственное дело, и здесь недопустимы легкомыслие, поверхностность, небрежность по отношению к работнику.

Ни один из планов карьеры не сможет осуществиться без создания эффективной системы переподготовки и обучения сотрудников.

Освоение новых знаний способствует не только росту эффективности трудовой деятельности специалистов, но и желанию добиваться больших результатов, личностному росту, удовлетворению потребностей в уважении.

При создании передового стимулирующего механизма необходимо помнить и об улучшении условий труда и организации труда работников.

Одной из сторон деятельности любого современного предприятия является инновационная. Можно сформировать систему поощрений за инновационные идеи (ранее – рационализаторские), что обеспечит активность, заинтересованность и профессионализм персонала.

В качестве видов морального поощрения предлагается использовать следующие способы:

- профессионально-квалификационное продвижение (продвижение по службе);
- дизайн, комфорт и внутренняя планировка рабочего места;
- планерки, на которых отмечается деятельность работника;
- награды, ценные подарки от организации;
- специально отведенные места для стоянки машин;
- ежегодные конференции, на которых отмечаются заслуги сотрудника;
- специальные статьи, помещаемые в прессе;
- заметки на доске объявлений;
- фотографии сотрудника на плакатах, стендах;
- специальные задания;
- почетные значки, вручаемые в присутствии коллег сотрудника;
- объявление благодарности;
- направление на конференции, стажировку и др.
- создание специального помещения для занятий спортом и отдыха после работы.

Очень важны с точки зрения стимулирования работников к повышению активности, вовлечению персонала в процесс улучшения деятельности различные формы личного признания со стороны непосредственного руководителя, усиливающие роль управленческого персонала в обеспечении качества: благодарность, награждение почетной грамотой организации, фотография на электронной доске почета на корпоративном web-сайте, фотография работника в галерею трудовой славы, практика введения профессиональных конкурсов.

Эффекты от реализации рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала проявляются как в экономической, так и в социальной сфере:

- снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);

- повышение мотивации сотрудников (как следствие – более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);

- повышение мотивации сотрудников к обучению за счёт создания благоприятных условий (как следствие – более квалифицированный и конкурентоспособный персонал);

- улучшение имиджа компании как партнёра и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов отрасли).

Таким образом, конкурентное состояние внешней среды любого предприятия и организации ставят основную задачу повышения трудовой и творческой активности персонала, а именно, преодоление социальной апатии работников, развитие у них интереса к труду, активизация человеческого фактора, что значительно повысит, с одной стороны, удовлетворенность трудом, с другой – результативность производственной деятельности.

3.2 Анализ и оценка творческого потенциала в КПКГ Резерв

В качестве объекта исследования выбран КПКГ «Резерв». Процесс исследования: изучение организации, проведение опроса, обработка данных, формирование выводов и разработка рекомендаций.

Кредитный потребительский кооператив граждан «РЕЗЕРВ» (далее КПКГ Резерв) был создан решением общего собрания 16 июля 2005 года. Цель создания кооператива – удовлетворение финансовых потребностей своих пайщиков.

В 2006 году создается сельскохозяйственный кредитный сберегательный кооператив «Галактика». Его предназначение – финансовая взаимопомощь гражданам, ведущим личное подсобное хозяйство, занимающимся садоводством, огородничеством или животноводством, а также реализация областных сельскохозяйственных программ по развитию личного подсобного

хозяйства. Это позволило выдавать займы на развитие ЛПХ, субсидировать процентную ставку по займам.

Для оказания дополнительных услуг населению Томской области в 2010 году создано общество с ограниченной ответственностью «Резерв финанс». организация занимается выдачей микрозаймов, продажей Авиа, железнодорожных и авто билетов в любые направления, осуществляет денежные переводы, принимает практически все виды платежей от населения.

Клиенты компании КПКГ Резерв - это жители Томской области, рабочие, служащие, пенсионеры и предприниматели в сфере малого бизнеса.

Профессионализм и наработанные связи позволяют сегодня «Резерву», «Галактике» и «Резерв финансу» эффективно сотрудничать с Торгово-промышленной палатой Томской области, Департаментом развития предпринимательства и реального сектора экономики, оАО «Россельхозбанк», Администрациями муниципальных образований, представительством всемирного кооперативного общества развития оЙКОКРЕДИТ.

Для исследования роли творчества в деятельности менеджеров компании КПКГ Резерв в апреле 2016 года было проведено исследование уровня творческого потенциала данной категории сотрудников.

Методика опроса – перечень вопросов со списком ответов, вариантов ответа может быть несколько. Методы обработки данных: сплошное исследование. Вопросы, используемые в опросе, представлены в контексте анализа на них далее.

Исследование включало в себя сплошной анкетный опрос и опросник Джонсона Д.Л. В опросе участвовали менеджеры компании КПКГ Резерв, присутствующие на день опроса, в возрасте от 20 до 35 лет, всего выборка составила 10 человек из всего коллектива сотрудников в составе 50 человек. из них трое мужчин и семь женщин.

Менеджеры КПКГ Резерв, как выяснено из опроса, под словом творчество понимают разнообразие нестандартных подходов к решению задач, рождение идей.

В ходе исследования выяснилось, что творчество в деятельности менеджера КПКГ Резерв, по мнению опрошенных, является неотъемлемой частью их профессии. Так ответили 90% респондентов и лишь 10% опрошенных считают, что творчество не является необходимым компонентом в их деятельности. Так же в деятельности менеджера КПКГ Резерв, по мнению самих же менеджеров, важны такие качества, как умение убеждать, креативность, общительность и гибкость – так ответили 60% опрошенных.

По мнению респондентов, чтобы быть высококвалифицированным менеджером не обязательно для этого иметь высшее профильное образование. Достаточно быть просто целеустремленным, активным и творческим.

Развить творческий потенциал при желании можно за несколько месяцев. Сегодня существует великое множество специализированных курсов, методов развития креативности у менеджеров. К таким методикам относятся мозговой штурм; решение различных нестандартных задач, например, «Что, если бы люди вели ночной образ жизни?».

Помимо тренингов руководителю необходимо создать для менеджеров творческую среду, в которой творческие способности работников будут развиваться и процветать.

70% опрошенных менеджеров КПКГ Резерв считают, что коммуникабельность является главным психологическим ресурсом в их деятельности. На втором месте стоит креативность – 60% опрошенных и на третьем терпение – 50% респондентов. Данные показатели, доказывают, что без творческого потенциала у менеджера КПКГ Резерв, уровень общения и возможность убеждать, будут низкими.

Таким образом, у менеджера КПКГ Резерв высокого уровня, креативная составляющая в его работе имеет основное и определяющее значение и чётко коррелируется с его составляющей свободы действий и поступков.

Истинный менеджер – и психолог, и соратник, и друг для клиента. Без креатива, спонтанности, позитивного отношения, свободы действия, слов и поступков не может обходиться ни одна настоящая сделка.

Так же менеджерам КПКГ Резерв необходимо постоянно развивать и управлять творческим потенциалом организации. Необходимо использовать потенциал при разработке и принятии управленческих решений, учитывать его при повышении квалификации.

Для этого регулярно проводить тренинги, упражнения на решение нестандартных задач, внедрять в процесс управления современные методы креативного решения.

В организации нужно создавать и поддерживать творческую атмосферу, развивать ее креативный потенциал.

Креативный потенциал компании можно определить, как способности компании к принятию и реализации креативных управленческих решений, способствующих достижению поставленных компанией целей и формирования уникальных конкурентных преимуществ за счет использования собственных и привлеченных ресурсов.

С помощью рисунка 8 так же отражены наиболее значимые моменты в работе менеджеров КПКГ Резерв. Согласно данным рисунка можно утверждать, что творческая составляющая, проявляющаяся через увлеченность профессиональной деятельностью занимает одно из главных составляющих данной должности в компании.



Рисунок 8 – Важные составляющие в работе менеджера КПКГ Резерв по результатам опроса

В целом, следует подчеркнуть, что креативный потенциал компании КПКГ Резерв не является простой суммой креативных потенциалов ее сотрудников. Его использование характеризуется синергетическим эффектом от реализации креативного потенциала сотрудников и использования организационно-экономического механизма развития этого потенциала.

3.3 Анализ конкурентоспособности КПКГ Резерв

На основе характеристики функциональных областей – общего управления, маркетинга, производства, финансов и НИОКР – проведем оценку конкурентного положения компании. Присвоение баллов факторам конкурентоспособности происходит, исходя их фактических значений показателей, характеризующих функционирование подразделений предприятия, попадающих в один из разграниченных диапазонов шкалы. Внутренние факторы конкурентоспособности – основа для выявления направлений ее роста, т.к. в современных условиях целевая установка на повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечена конкурентоспособностью каждого внутреннего подразделения (отдела, службы и т.п.), отвечающего общим целям и выполняющим задачи по достижению конкурентных преимуществ.

Таблица 4 – Оценка конкурентного положения КПКГ Резерв

Факторы конкурентного положения внутренних подразделений предприятия	Значение фактора	Балльная оценка
Общее управление		8
Рентабельность предприятия	20,8	2
Процент квалифицированных кадров на предприятии	75	2
Уровень повышения квалификации и переподготовки персонала	15	2
Наличие системы качества, соответствующей международным стандартам	есть	2
Маркетинг		15
Доля, занимаемая предприятием на рынке, %	12	2
Процент новых видов продукции, услуг, нашедших спрос на рынке в отчетном периоде	15	1
Соотношение уровня цен данного предприятия к	1,15	2

Факторы конкурентного положения внутренних подразделений предприятия	Значение фактора	Балльная оценка
минимальному уровню цен аналогичных товаров		
Процент покупателей, которых удовлетворяет качество продукции / услуг данного предприятия	90	3
Отношение прироста прибыли от реализации продукции / услуг к затратам на рекламу	1,0	2
Частота проведения маркетинговых исследований	Регулярно	3
Реакция на неожиданные изменения рыночной ситуации	Существует высоко-эффективная маркетинговая информационная система, управление реагирует быстро и эффективно	2
Производство		7
Способность к обновлению (отношение времени освоения нового товара / услуги к времени производства и реализации)	0,4	1
Степень автоматизации труда (% рабочих, выполняющих полностью автоматизированный труд)	40	2
Уровень использования производственной мощности	70	2
Комбинирование производства	Комплексное использование	2
Финансы		5
Обеспечение платежеспособности предприятия:		
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	0
Коэффициент текущей ликвидности	1,16	1
Обеспечение финансовой независимости		
Коэффициент автономии	3,7	3
Рентабельность продаж	13,1	1
НИОКР		2
Доля затрат в объеме продаж, %	6,5	2

Выделение интервалов происходило на основе информации о среднем значении показателя на практике: «0» - минимальное значение показателя; «3» – максимальное значение.

Конкурентное положение предприятия определяется суммой оценок:

$$Kn = Ou + Om + On + Of + On, \quad (2)$$

где Kn – конкурентное положение предприятия;

Oy – оценка общего управления;

Om – оценка маркетинга;

On – оценка производства;

$O\phi$ – оценка финансов;

O_n – оценка НИОКР.

Для КПКГ Резерв конкурентное положение: $K_n = 8 + 15 + 7 + 5 + 2 = 37$. По результатам оценки, анализируемое предприятие имеет координаты (37;58) на матрице, что соответствует высокой конкурентоспособности (рис.9).

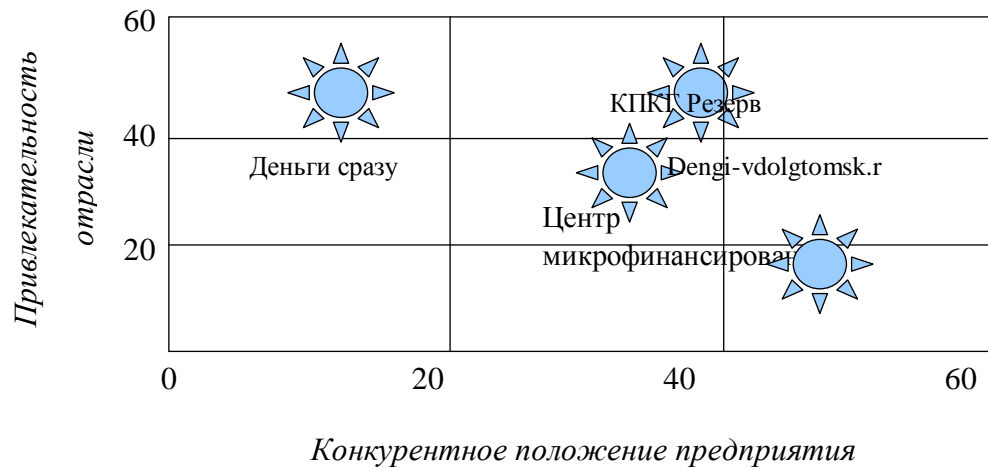


Рисунок 9 – Позиционирование положения предприятия КПКГ Резерв

Согласно рисунку 9 положение анализируемого предприятия можно считать конкурентным по сравнению с анализируемыми конкурентами «Деньги сразу» и «Центр микрофинансирования».

Произведем также оценку конкурентоспособности анализируемого предприятия на основе методики теории эффективной конкуренции и моделей оценки конкурентоспособности:

$$K_{kn} = 0,15 \cdot \mathcal{E}_n + 0,29 \cdot \Phi_n + 0,23 \cdot \mathcal{E}_c + 0,33 \cdot K_m \quad (3)$$

Эффективность производства:

$$\mathcal{E}_n = 0,31 * 0,87 + 0,19 * 2,5 + 0,4 * 1,62 + 0,1 * 1,23 = 1,52 \quad (4)$$

Эффективность финансовой деятельности:

$$\Phi_n = 0,29 * 3,7 + 0,2 * 0,03 + 0,36 * 1,16 + 0,15 * 1,5 = 1,72 \quad (5)$$

Эффективность сбыта и маркетинга:

$$\mathcal{E}_c = 0,3 * 1,5 + 0,29 * 1,42 + 0,21 * 0,7 + 0,14 * 1,0 = 1,15 \quad (6)$$

Конкурентоспособность оценивается по показателю K :

$$K = \frac{I_{ТП}}{I_{ЭП}}, \quad (7)$$

где $I_{ТП}$ – индекс технических параметров (индекс качества);

$I_{ЭП}$ – индекс экономических параметров (индекс цен).

Получаем: $K = \frac{I_{ТП}}{I_{ЭП}} = \frac{1,22}{1,03} = 1,18$ – коэффициент конкурентоспособности

предприятия.

Рассчитываем итоговый показатель конкурентоспособности предприятия:

$$K_{кп} = 0,15 * 1,52 + 0,29 * 1,72 + 0,23 * 1,15 + 0,33 * 1,18 = 1,38 \quad (8)$$

Значение показателя больше единицы, следовательно, предприятие является конкурентоспособным. имеющаяся номенклатура услуг КПКГ Резерв является источником положительного финансового потока предприятия в текущий момент, который оно направляет в качестве инвестиций в развитие бизнеса для обеспечения работы и прибыльности в будущем. Таким образом, на основе проведенной оценки можно заключить, что КПКГ Резерв является конкурентоспособной организацией.

Однако по проведенному анализу в целом был выявлен ряд проблем по направлениям.

Производственный анализ выявил следующие проблемы:

- относительно невысокая производительность труда;
- условия труда средней тяжести;
- снижение эффективности использования трудовых ресурсов КПКГ Резерв.

об этом говорит снижение среднегодовой выработки рабочего в отчетном периоде на 21,7%, снижение среднедневной выработки рабочего на 21,2%, среднечасовой выработки рабочего на 20,6%. Снижение производительности труда на предприятии в отчетном периоде составило 18,2%.

Финансовый анализ выявил следующие проблемы:

- за исследуемый период предприятие не является полностью

ликвидным;

- растет доля кредиторской задолженности предприятия;
- наблюдается снижение собственного капитала и его доли в общей

стоимости пассивов;

– снижение абсолютных показателей ликвидности, что свидетельствует о снижении платежеспособности предприятия в будущем периоде;

- финансовое положение предприятие неустойчивое;
- наличие долгосрочной кредиторской задолженности.

Проблемы в ассортиментной политике:

– изменение конъюнктуры рынка – появление множества фирм на рынке города, оказывающих подобные услуги по микрофинансированию;

– снижение спроса на отдельные виды услуг из-за агрессивной политики конкурентов;

– недостатки в системе организации и управления производственными процессами при оказании услуг.

Проблемы в ценообразовании КПКГ Резерв:

– установление исходной цены ориентировано на учет затрат;

– отсутствие гибкости цен, что не позволяет предприятию воспользоваться происходящими на рынке изменениями;

– роль цены недооценивается в стратегии позиционирования на рынке.

Проблемами в сфере продвижения услуг КПКГ Резерв на рынок являются:

– руководители КПКГ Резерв не уделяют должного внимания рекламе как способу продвижения услуг;

– реклама услуг осуществляется компанией не на постоянной основе, а как разовая, и потому имеет весьма низкую коммерческую эффективность;

– необходимо развитие персонала

Таким образом, полученные в результате анализа данные, позволяют определить основные направления повышения конкурентоспособности УК КПКГ Резерв:

- увеличение объемов предоставляемых услуг, используя высокую конкурентоспособность в области ценового и качественного показателей;
- расширение сферы услуг, как стратегического канала, в целях получения повышенной прибыли;
- повышение квалификации сотрудников, в том числе увеличение творческого потенциала сотрудников;
- изучение рынка потребителей и их потребностей;
- разработка эффективной ценовой политики;
- разработка эффективной рекламной политики.

Результаты проведенного исследования использованы в разработке стратегии развития компании КПКГ Резерв.

Таким образом, выделенные основные проблемы организации, связанные с недостаточной рекламой, наличием проблем в развитии персонала, в том числе творческой составляющей, приводят к тому, что клиентов становится меньше, финансовые результаты постепенно ухудшаются. Таким образом, несмотря на текущую конкурентоспособность, весьма высокое положение компании на рынке, ситуация достаточно быстро может измениться в худшую сторону.

Отсюда предлагаются следующие мероприятия.

Мероприятие 1. организовать систему обучения, направленную на повышение производительности труда и творческой составляющей труда

Для повышения квалификации персонала предлагается провести их обучение эффективному общению по телефону, для этого предлагается обратиться в специализированную фирму. обучать необходимо двух менеджеров. Стоимость такого обучения составляет:

$$2*10000=20000 \text{ руб.}$$

Таким образом, при внедрении данного проектного мероприятия затраты составят 20 тыс. руб.

Обучение позволит повысить квалификацию работников, увеличив тем самым объем клиентов, которые в свою очередь увеличат прибыль предприятия минимум на 10%. Рассчитаем эффективность мероприятия: в 2015 г. чистая прибыль составила 265,1 тыс. руб., тогда в планируемом периоде она составит:

$$265,1 * 1,1 = 291,6 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность мероприятия:

$$(291,6 - 265,1) : 20 = 1,33.$$

Срок окупаемости: 0,75 года.

Таким образом, данное мероприятие эффективно и рекомендуется для внедрения на данном предприятии, поскольку показатель эффективности равен 1,33, а срок окупаемости составил около 9 месяцев.

Мероприятие 2. Эффективная система стимулирования труда

Затраты на мероприятие составят:

- разработка эффективной системы стимулирования труда – 25 тыс. руб.;
- внедрение эффективной системы стимулирования труда – 50 тыс. руб.

Эффективная система стимулирования труда на 10% увеличит производительность труда и творческую составляющую труда, которая находится в прямо пропорциональной зависимости от выручки, отсюда, предполагается, что и чистая прибыль возрастет на 10%. Рассчитаем эффективность мероприятия: в 2015 г. чистая прибыль составила 265,1 тыс. руб., тогда в планируемом периоде она составит:

$$265,1 * 1,10 = 291,6 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность мероприятия:

$$(291,6 - 265,1) : 75 = 0,35.$$

Срок окупаемости: 2,8 года.

Таким образом, данное мероприятие эффективно и рекомендуется для внедрения на данном предприятии, поскольку показатель эффективности равен 0,35, а срок окупаемости составил около 2,8 года.

Мероприятие 3. Сократить уровни управления

Анализ использования трудовых ресурсов выявил их неэффективность еще и за счет того, что на предприятии много уровней управления. В качестве проектного мероприятия предлагается сократить должность маркетолога. В результате внедрения проекта снизятся затраты на управление: сокращение должности и маркетолога позволит сэкономить на его заработной плате и размере взносов в социальные фонды.

Экономия составит:

- заработная плата в год:

$$25000 \cdot 12 = 300000 \text{ руб.};$$

- страховые взносы, в том числе страхование от несчастных случаев (30,2%):

$$300000 \cdot 0,30 = 90600 \text{ руб.}$$

$$300000 + 90600 = 390600 \text{ руб.}$$

Таким образом, при внедрении проекта экономия предприятия составит 408000 руб. в год, то есть себестоимость в плановом периоде будет снижена на: 408 тыс.руб. Это обстоятельство позволит увеличить прибыль предприятия с учетом налога на прибыль на:

$$265,1 + 390,6 \cdot 0,8 = 577,6 \text{ тыс. руб.}$$

При сокращении должности маркетолога согласно трудовому законодательству России необходимо выплатить пособие в размере двух месячных заработных плат. Таким образом, затраты на мероприятие составят:

$$25000 \cdot 2 + 25000 \cdot 0,302 \cdot 2 = 65100 \text{ руб.}$$

Эффективность мероприятия:

$$(577,6 - 265,1) : 65,1 = 4,8.$$

Срок окупаемости: 0,2 года.

Таким образом, данное мероприятие эффективно и рекомендуется для внедрения на данном предприятии, поскольку показатель эффективности равен 4,8, а срок окупаемости составил около 2,4 месяцев.

Мероприятие 4. Разработка методических пособий по повышению производительности труда и творческого потенциала

Затраты на мероприятие составят:

– разработка методических пособий по повышению производительности труда и творческого потенциала – 25 тыс. руб.;

– внедрение методических пособий по повышению производительности труда и творческого потенциала – 5 тыс. руб.

Эффективная система стимулирования труда и творческого потенциала на 10% увеличит производительность труда, которая находится в прямо пропорциональной зависимости от выручки, отсюда, предполагается, что и чистая прибыль возрастет на 10%. Рассчитаем эффективность мероприятия: в 2015 г. чистая прибыль составила 265,1 тыс. руб., тогда в планируемом периоде она составит:

$$265,1 * 1,10 = 291,6 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность мероприятия:

$$(291,6 - 265,1) : 30 = 0,88.$$

Срок окупаемости: 1,1 года.

Таким образом, данное мероприятие эффективно и рекомендуется для внедрения на данном предприятии, поскольку показатель эффективности равен 0,88, а срок окупаемости составил около 1,1 года.

Подсчитаем эффективность в целом по всем предлагаемым мероприятиям:

$$(26,5 + 26,5 + 390,6 + 26,5) / (20 + 75 + 65,1 + 30) = 2,4.$$

Срок окупаемости: 0,4 года. Таким образом, предложенные мероприятия являются эффективными как по отдельности, так и по совокупности.

Так как предприятие было конкурентно и до проведения мероприятий, то ожидается, что после их внедрения, оно может стать лидером на рынке

микрозаймов. Увеличение доли рынка позволит организации улучшить финансовые показатели своей деятельности, в том числе повысить чистую прибыль.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3Б2Б	Дамм Галина Александровна

Институт	социально-гуманитарных технологий	Кафедра	экономики
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	Экономика предприятия и организации

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

*1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования)
на предмет возникновения:*

- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)
- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)
- чрезвычайных ситуаций социального характера

2. Список законодательных и нормативных документов по теме

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
- системы организации труда и его безопасности;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- Системы социальных гарантий организации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Кредитный потребительский кооператив граждан «РЕЗЕРВ» был создан решением общего собрания 16 июля 2005 года. Цель создания кооператива - удовлетворение финансовых потребностей своих пайщиков. В 2006 году создается сельскохозяйственный кредитный сберегательный кооператив «Галактика»

Его предназначение – финансовая взаимопомощь гражданам, ведущим личное подсобное хозяйство, занимающимся садоводством, огородничеством или животноводством, а также реализация областных сельскохозяйственных программ по развитию личного подсобного хозяйства. Это позволило выдавать займы на развитие ЛПХ, субсидировать процентную ставку по займам. Для оказания дополнительных услуг населению Томской области в 2010 году создано общество с ограниченной ответственностью микрофинансовая организация «Резерв»

	<p>финанс». Организация занимается выдачей микрозаймов, продажей авиа, железнодорожных и автобилетов в любые направления, осуществляет денежные переводы, принимает практически все виды платежей от населения. Клиенты компании данных организаций - это жители Томской области, рабочие, служащие, пенсионеры и предприниматели в сфере малого бизнеса.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги(выпуск качественных товаров) -готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Профессионализм и наработанные связи позволяют сегодня "Резерву", "Галактике" и "Резерв финансу" эффективно сотрудничать с Торгово-промышленной палатой Томской области, Департаментом развития предпринимательства и реального сектора экономики, ОАО «Россельхозбанк», Администрациями муниципальных образований, представительством всемирного кооперативного общества развития «ОЙКОКРЕДИТ».</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности 	<p>Устав КПКГ «Резерв» определяет правовые, экономические и социальные основы деятельности Кредитного потребительского кооператива граждан «Резерв».</p> <p>Отношения, возникающие в процессе создания, осуществления Кооперативом своей уставной деятельности по выдачи займов пайщикам данного кооператива и сбережения их денежных средств, его реорганизации и ликвидации, регулируются Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным Законом Российской Федерации от 18 июля 2009 г. № 190-ФЗ «О кредитной кооперации», нормативными актами Банка России и иным законодательством, регулирующим отношения с участием кредитных кооперативов.</p> <p>Отношения, возникающие в процессе создания, осуществления СКСПК «Галактика» уставной деятельности, целях выдачи займов членам данного кооператива и сбережения их денежных средств, его реорганизации и ликвидации, регулируются Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 8 декабря 1995 г. N 193-ФЗ "О сельскохозяйственной кооперации", нормативными актами Банка России и иным законодательством, регулирующим отношения с участием сельскохозяйственных кредитных кооперативов.</p> <p>Обществом с ограниченной ответственностью микрофинансовой организацией «Резерв финанс» является юридическое лицо – хозяйственное общество, уставный капитал которого</p>

	создан в целях извлечения прибыли. Общество действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее – «Федеральный закон»), Федерального закона «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях», настоящего Устава.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Креницына Зоя Васильевна	Кандидат технических наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ2Б	Дамм Галина Александровна		

4 Социальная ответственность

Кредитный потребительский кооператив граждан "РЕЗЕРВ" был создан решением общего собрания 16 июля 2005 года. Цель создания кооператива - удовлетворение финансовых потребностей своих пайщиков.

В 2006 году создается сельскохозяйственный кредитный сберегательный кооператив «Галактика»

Его предназначение – финансовая взаимопомощь гражданам, ведущим личное подсобное хозяйство, занимающимся садоводством, огородничеством или животноводством, а также реализация областных сельскохозяйственных программ по развитию личного подсобного хозяйства. Это позволило выдавать займы на развитие ЛПХ, субсидировать процентную ставку по займам.

Для оказания дополнительных услуг населению Томской области в 2010 году создано общество с ограниченной ответственностью микрофинансовая организация «Резерв финанс». Организация занимается выдачей микрозаймов, продажей авиа, ж/д и автобилетов в любые направления, осуществляет денежные переводы, принимает практически все виды платежей от населения.

1) Веб сайт схожих компании (социальный бенчмаркинг).

<https://sibkredit.ru/>

Схожая организация по деятельности с КПКГ «Резерв» - КПК «Сибирский кредит». Долгие годы ситуация на томском финансовом рынке оставалась неизменной: финансовые институты были представлены только банками, такими, как сбербанк России, Газпромбанк, Промстройбанк и др. Из-за отсутствия в Томской области кредитных кооперативов не могли удовлетвориться все финансовые потребности разных категорий населения области.

Для изменения этой ситуации в июле 2006 года был создан КПКГ «Резерв».

КПКГ «Резерв» стал одним из первых в Томской области частной компанией, предложившей жителям разных категорий новые условия

предоставления займов и приема сбережений, а главное – ориентированные не только на городского, но и на сельского потребителя.

С приходом на финансовый рынок кооператива возникла реальная конкуренция в банковской среде. Качество оказываемых жителям области услуг постоянно повышается.

У КПКГ «Резерв» есть свой социальный проект – оказание постоянной помощи Социально-реабилитационному центру для несовершеннолетних Парабельского района Томской области. Проект помог реализовать М.Н.Елков, капитально отремонтировав и предоставив под учреждение собственные площади. Председатель Правления М.Н.Елков является победителем конкурса «Человек года-2012» в номинации «Представитель малого бизнеса», выполняя социальные обязательства перед своими сотрудниками и перед обществом.

В 22 подразделениях КПКГ «Резерв» в Томской области трудятся более 60 сотрудников, каждый из которых по себе знает, что работать в «Резерве» – стабильно и престижно. На любом мероприятии, спортивном или благотворительном, где участвует «Резерв», команда кооператива всегда самая дружная.

Через сеть филиалов в настоящее время жители отдаленных деревень – Старицы и Нарыма, Красного Яра и Могочино и других имеют возможность оплачивать через «Резерв финанс» услуги телефонной сотовой связи, приобретать авиа, и ж/д билеты, билеты на рейсовые автобусы. Все подразделения проводят работу с выдачей материнского капитала для оформления сделок по приобретению жилья.

КПКГ «Резерв» строит свои отношения на принципах сотрудничества, уважения, стремления к достижению компромиссных решений.

На сегодняшний день кооператив «Резерв» является постоянным финансовым помощником Социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних Парабельского района, активно участвует в жизни общественной организации для детей-инвалидов «Мы вместе», является

спонсором Детско-юношеской спортивной школы, Парабельской гимназии, поддерживает поселковые ветеранские организации при проведении праздничных мероприятий.

Главная цель местной общественной организации «Мы вместе» - по максимуму подготовить маленьких парабельцев, страдающих ДЦП и другими заболеваниями, к взрослой жизни.

Количество особенных детей в Парабельском районе год от года увеличивается, так что создание Центра реабилитации пришлось кстати. К услугам маленьких селян логопед, психолог и массажист.

2) Миссия и стратегия компании.

Цель создания КПКГ «Резерв»- удовлетворение финансовых потребностей своих пайщиков.

Предназначение СКСПК «Галактика»– финансовая взаимопомощь гражданам, ведущим личное подсобное хозяйство, занимающимся садоводством, огородничеством или животноводством, а также реализация областных сельскохозяйственных программ по развитию личного подсобного хозяйства.

Для оказания дополнительных услуг населению: выдачи микрозаймов, продажи авиа, железнодорожных и автобилетов в любые направления, осуществления денежных переводов и практически всех видов платежей от населения создано общество с ограниченной ответственностью микрофинансовая организация «Резерв финанс».

Жители Томской области могут оставить заявку на заем, а также свои отзывы и предложения на сайте кооператива. Особенно это актуально для тех, у кого поблизости нет финансовых учреждений, почты. Данный вид связи очень востребован у населения.

Для широкого распространения своих услуг КПКГ «Резерв», СКСПК «Галактика» и ООО МФО «Резерв финанс» открывает свои филиалы в районных центрах и отдаленных поселках.

3) Стейкхолдеры КПКГ «Резерв», СКСПК «Галактика», ООО МФО

«Резерв финанс»:

- сельские поселения;
- объединения малого и среднего бизнеса Томской области;
- первичные ветеранские организации населенных пунктов;
- сельские библиотеки;
- общественная организация для детей-инвалидов «Мы вместе»;
- население Томской области.

4) Программы КПКГ» Резерв», СКСПК «Галактика», ООО МФО

«Резерв финанс»»

В современных экономических условиях определены основные направления повышения конкурентоспособности данных организаций:

- организация безопасного труда работников;
- сохранение стабильной заработной платы работников;
- увеличение объемов предоставляемых услуг, используя высокую конкурентоспособность в области ценового и качественного показателей, процентных ставок;
- расширение сферы услуг, как стратегического канала, в целях получения повышенной прибыли;
- повышение квалификации сотрудников, в том числе увеличение творческого потенциала сотрудников;
- обстоятельное изучение рынка потребителей и их потребностей;
- разработка эффективной ценовой политики;
- разработка эффективной рекламной политики;
- активное участие в общественной жизни села, района и обла

б) Оценка эффективности и выработка рекомендаций

Эффективность деятельности микрофинансовых организаций заключается в том, что их услуги являются быстрыми и простыми в оформлении и получении денежных займов, удобными и комфортными для

сельских и городских жителей всех категорий , включая самые отдаленные от районных центров населенные центры.

Таким образом, микрофинансовые организации экономят деньги и время населения, предоставляя различные услуги в селах.

Установленная полная стоимость займов, процентные ставки по сбережениям и комиссии, достаточно разнообразный перечень услуг развивает здоровую конкуренцию на финансовой рынке.

КПКГ «Резерв», СКСПК «Галактика», ООО МФО «Резерв финанс» работают в Томской области 11 лет. За это время организации получили большой опыт работы.

Компаниям есть к чему стремиться и что усовершенствовать. В первую очередь, активизировать работу по привлечению новых клиентов и создавать более качественные услуги для населения. Необходимо также проводить мероприятия, рекламирующие услуги данных компаний, изучать деятельность конкурентов и расширять географию своего присутствия.

Создать курсы финансовой грамотности для людей разных возрастных групп как для пенсионеров так и для молодежи. Организация профориентационной работы в школах, с целью привлечения молодых специалистов для работы в кооператив и для поступления учащихся общеобразовательных учреждений на экономические специальности. Ввести на предприятии дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников.

Заключение

В заключение необходимо отметить, что цель и задачи работы достигнуты.

С конца 20 в. творческая деятельность выступает одним из наиболее важных факторов экономического развития, что проявляется в различных формах. Так, практически во всех развитых странах существенно выросла доля лиц, занятых преимущественно умственным трудом. Например, в США она увеличилась за вторую половину 20 века с 36 до 60%. При этом, количество инженеров за этот же период выросло в 4 раза, а ученых – более чем в 5 раз.

Увеличение объема продукции при снижении затрат рабочего времени и интенсивности труда становится возможным вследствие использования особого вида ресурсов – творческих способностей человека, которые в отличие от других ресурсов не могут быть исчерпаны. Наибольших успехов в уровне конкурентоспособности и развитии добиваются те компании, где созданы наилучшие условия для реализации творческих способностей сотрудников.

В ходе проведенного теоретического исследования творческого потенциала выявлено, что наиболее эффективными в управлении творческим потенциалом организации являются инновационные мероприятия, то есть мероприятия, в которых используются новые, более совершенные и эффективные принципы достижения результатов. определено, что творчество определяется не абсолютной новизной мероприятия, само мероприятие может быть известным и применяемым в других отраслях производства или сервиса. В конкретном процессе, управление которым осуществляется в данной организации, известное мероприятие дает новый эффект и позволяет получить результат лучше, чем традиционно проводимое мероприятие. При этом сделан вывод, что совокупность творческих мероприятий и является механизмом, обеспечивающим возможность совершенствования управления творческим потенциалом деятельности организации.

В целом по результатам исследования зарубежного опыта развития творческого потенциала определено, что управление творческим потенциалом

сотрудников на предприятии позволит повысить его эффективность за счет поддержки разработки и внедрения предпринимательских идей и проектов на базе технологий менеджмента знаний; развития системы регулярного менеджмента на основе нормативной базы отношений и расчетов системы внутрифирменного предпринимательства с использованием технологии проектного менеджмента; повышения мотивации сотрудников всех уровней за счет реализации потребностей роста, развития и свободного предпринимательства.

В качестве объекта эмпирического исследования выбран Кредитный потребительский кооператив граждан «РЕЗЕРВ» (по тексту КПКГ Резерв), который был создан решением общего собрания 16 июля 2005 года. Цель создания кооператива – удовлетворение финансовых потребностей своих пайщиков.

В ходе исследования творческого потенциала менеджеров компании выявлено, что креативный потенциал компании КПКГ Резерв не является простой суммой креативных потенциалов ее сотрудников. Его использование характеризуется синергетическим эффектом от реализации креативного потенциала сотрудников и использования организационно-экономического механизма развития этого потенциала.

В работе так же разработаны мероприятия, которые будут способствовать повышению производительности труда и творческого потенциала сотрудников компании. Подсчитано, что эффективность в целом по четырем предложенным мероприятиям составит 2,4, это означает, что эффект превосходит затраты в 2,4 раза.

В целом в работе сделан вывод, что хотя предприятие было конкурентно и до проведения мероприятий, но при этом ожидается, что после их внедрения, оно может стать лидером на рынке микрозаймов. Увеличение доли рынка позволит организации улучшить финансовые показатели своей деятельности, в том числе повысить чистую прибыль.

Список использованных источников

1. Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О. инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. М.: Издательство «Академия Естествознания», 2011. 144 с.
2. Алексеева А.П. Краткий философский словарь. М.: издательство «Проспект», 2015. 496 с.
3. Брокгауз Ф.А., Ефрон И.А. Энциклопедический словарь. Современная версия. М.: Издательство «Эксмо», 2015. 288 с.
4. Васюхин О.В., Павлова Е.А. Стратегия формирования и развития инновационного потенциала промышленного предприятия // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2010. Вып. 2(66). С. 113–119.
5. Волков А.Э., Волков В.А. Факторные модели управления прибылью компании // Научный журнал. 2011. № 11-35. С. 122-127.
6. Волков А.Э., Волкова Г.Л., Чараев Г.Г. Модель управления нематериальными факторами роста стоимости // Вестник МГТУ «Станкин». 2012. № 45. 64 с.
7. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Издательство «Эксмо», 2013. 550 с.
8. Данилин А.Г. Ключи к смыслу жизни. М.: Издательство «Исолог», 2010. 480 с.
9. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями. М.: Издательство «Добрая книга», 2015. 192 с.
10. Дороти Л., Стросс С. Как заставить работать коллективный мозг компании. М.: Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2013. 186 с.
11. Дресвянников В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии. М.: Издательство «Кнорус», 2013. 344 с.

12. Еленева Ю.Я., Волков А.Э., Волкова Г.Л. Факторный анализ стоимости предприятия с учетом оценки влияния нематериальных активов. М.: Издательство «Машиностроение», 2006. 77 с.
13. Ирина А.А. Философия: Энциклопедический словарь. М.: Издательство «Гардарики», 2014. 1072 с.
14. Коулопоулос Т.М. Управление знаниями. М.: Издательство «Эксмо», 2013. 224 с.
15. Кузнецова В.Г. Словарь философских терминов. М.: Издательство «ИНФРА-М», 2015. 731 с.
16. Маслоу А. Мотивация и личность. – 3-е изд. СПб.: Питер, 2013. 400 с.
17. Медведева С.А. Инновационный потенциал предприятия: сложность определения и основные особенности // Креативная экономика. 2010. № 10 (46). С. 35–39.
18. Мильнер Б.З. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. М.: Издательство «ИНФРА-М», 2010. 624 с.
19. Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях. М.: Издательство «Дело», 2013. 304 с.
20. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. М.: Издательство «ИНФРА-М», 2016. 650 с.
21. Саттон Р. Охота за идеями: Как оторваться от конкурентов, нарушая все правила. М.: Издательство «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2013. 335 с.
22. Селиванов С.Г., Гузаиров М.Б., Кутин А.А. Инноватика. Учебник для вузов. М.: Издательство «Машиностроение», 2015. 721 с.
23. Семенов А.В. Инновационные аспекты управления корпоративными знаниями: Монография. М.: Издательство «Дашков и К», 2013. 239 с.
24. Трифилова А.А. Управление инновационным развитием предприятия. М.: Издательство «Финансы и статистика», 2013. 176 с.

25. Хомутский Д.Ю. Управление инновациями в компании. М.: Издательство «СОЛОН-ПРЕСС», 2014. 160 с.
26. Цаплин В.С. Разумное, но не мыслящее. М.: Издательство «Крафт», 2013. 352 с.
27. Эйзенхардт К., Галуник Д.Ч. Коэволюционирование: как, наконец, заставить синергию работать. М.: Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2012. 192 с.
28. Яцкова О.Ю. Анализ понятия «творческий потенциал» в современной педагогической литературе. М.: Издательство «Два комсомольца», 2012. 27 с.