**100 идей для развития творческого потенциала сотрудников**

Геннадий Иванович Прокопенко, кандидат психологических наук, член-корреспондент Международной академии психологических наук.

Рекомендации и советы для существенного повышения качества организационных решений, внедрению новшеств, увеличению производительности труда и оживления производственной деятельности, а также развития профессиональных навыков персонала.

Творческая обстановка, поощряемая и направляемая должным образом, может стать наибольшим достижением руководителя коллектива. Ключом к ней служит всяческая поддержка инициатив и творческих устремлений сотрудников. Почему творческие личности, работая в группе, часто становятся нетворческими людьми? Как достичь того, чтобы творческое начало каждой личности было направлено на решение задач коллектива? Эти вопросы заставляют задуматься над тем, какой коллектив считается творческим, и в каких случаях творческий подход со стороны отдельных работников улучшает результаты деятельности всего коллектива в целом.

Творческая обстановка прямым образом связана с увеличением производительности труда и улучшением качества выпускаемой продукции в силу того, что ее наличие позволяет решить ряд важных проблем:

существенным образом повышает качество организационных решений;

помогает внедрять выгодные, перспективные, многообещающие новшества;

приводит к повышению производительности труда в силу оживления производственной деятельности;

повышает профессиональные навыки персонала.

Ниже приводятся 100 директив и изменений, которые руководитель может использовать в целях организационных улучшений.

1. Возьмите на себя персональную ответственность за организационную работу, направленную на развитие новаторского климата. Хотя подчиненные могут и сами поддерживать и поощрять творчество друг друга, они не будут осуществлять такую поддержку постоянно, если не поверят, что их руководители последовательно поддерживают творческую линию поведения.

2. Сознательно экспериментируйте с новыми формами организации, осуществляя поиск методов максимизации поддержки, оказываемой сотрудниками друг другу в творческом плане.

3. Сконцентрируйте усилия против тех аспектов организационной культуры (традиционных процедур и норм), которые сдерживают новаторство.

 Помните, что новаторское поведение не возникает спонтанно. Вы должны явно уведомить подчиненных, что от них ждут новаторства.

5. Создайте атмосферу откровенности и взаимодействия, в которой ваши подчиненные смогут стимулировать друг в друге большую осведомленность и выдвижение идей.

6. Освободитесь от излишней властности и использования зависимости подчиненных — традиционных схем управления. Устраните чрезмерность в администрировании, контроле и отчетности.

7. Учтите, что ваши усилия, направленные на достижение перемен, встретят инерцию и сопротивление. Постоянно и терпеливо демонстрируйте, что творческая обстановка в коллективе являются вашим управленческим кредо. Вы сразу почувствуете, что сопротивление переменам значительно ослабнет.

8. Формулируйте новаторские идеи таким образом, чтобы служащие их увидели и поверили в них. Постоянно информируйте сотрудников об этих целях.

9. Особо подчеркивайте сущность и значимость тех проблем, решение которых возможно только творческим путем.

10. Без колебаний освободитесь от «вчерашней» продукции и авантюрных затей, которые только поглощают ценные ресурсы и энергию, но не способствуют прогрессу.

11. Выделяйте время и ресурсы соразмерно новаторским начинаниям.

12. Поощряйте и приучайте подчиненных к развитию большей психологической готовности к новым идеям и новому опыту работы.

13. Учитывайте индивидуальные различия, давайте глубокую оценку уникальным чертам характера каждой личности, ее сильным и слабым сторонам.

1 Согласуйте максимальное число задач и целей проекта с истинными интересами каждого из привлеченных сотрудников.

15. По отношению к каждому индивидууму определите и используйте те мотивы, которые наиболее полно соответствуют его стремлениям и желаниям.

16. Делайте все возможное, чтобы стимулировать в ваших подчиненных ответственность, самостоятельность и зрелость. Незрелость поведения возникает тогда, когда люди чувствуют, что окружающая обстановка находится вне их контроля полностью или частично, а от них самих ждут соглашательства, пассивности и подчинения, и поощряют тех, кто ничего не спрашивает, не «раскачивает лодку», не предлагает обсудить те идеи, реализация которых могла бы нарушить статус-кво.

17. Обеспечивайте людей стимулирующей работой, которая вызывает чувство персонального и профессионального роста. Это самые сильные побуждающие мотивы.

18. Обеспечьте подчиненных такими проектами и задачами, которые вызывают чувство полноты и завершенности.

19. Предоставьте возможность оспаривания идей, «приподняв» уровень поставленных задач и проектов немного выше известных способностей подчиненных.

20. Обеспечьте наличие таких форм и методов распределения заданий, которые дали бы подчиненным возможность понять, что чувство удовлетворения, которое они испытали в прошлом, повторится и послужит трамплином для нового взлета.

21. Помогите своим подчиненным увидеть в проблемах вызов. Внушение отношения к задачам как к таковым, которые скрывают возможные потенциалы, помогает подчиненным видеть эти задачи в более положительном свете. Это помогает им также более охотно преодолевать препятствия, которые могут возникнуть при решении этих задач.

22. Дайте понять служащим, что их служебная карьера во многом зависит от творческого вклада.

23. Допускайте разнообразие индивидуальных стилей работы. Не позволяйте себе подавлять тех, чьи методы работы отличаются от ваших.

2 Признавайте, что не существует единого стиля управления, который был бы наиболее подходящим и эффективным по отношению ко всем людям. Творческий руководитель является человеком, который меняет стиль работы в зависимости от ситуации и может выбрать стиль, основанный на соучастии, невмешательстве или автократии, в зависимости от обстоятельств и от лиц, привлеченных к работе. Наибольшее предпочтение следует отдавать соучастию.

25. Чтобы достичь творческих результатов, используйте подчиненных разностороннее.

26. Сосредотачивайте потенциал и навыки не на ролях, а на целях. Чрезмерная озабоченность распределением ролей подрывает творчество.

27. Создайте атмосферу свободного потока заданий, которая способствует работе над проектом по наиболее творческому пути.

28. Стимулируйте и мотивируйте возвращение подчиненных снова и снова к одной и той же задаче до тех пор, пока не произойдет творческий «прорыв».

29. Установите высокие, но разумные стандарты требований, зная, что даже самые возвышенные идеи на деле должны согласовываться с реальными возможностями организации. Устанавливая изначально высокие цели, вы увеличиваете шансы некоторых из подчиненных придти к открытию.

30. Внушите такое отношение к делу, которое предполагает наличие высокого качества на каждой стадии проекта.

31. Хотя и необходимы формы внешней дисциплины, на практике они должны согласовываться с собственным чувством ответственности и самодисциплиной личности.

32. Определите, когда люди хотели бы быть настроены наиболее творчески и какого рода творческий вклад они хотели бы внести, если бы им была предоставлена возможность.

33. Активно поощряйте людей, обладающих особым творческим талантом и способностями.

3 Приходите к здравой формулировке проблемы и видению желаемого конечного результата. Принимайте соответствующие решения и устанавливайте начальные направления. Подключайте людей, которые могут «овладеть» проблемой.

35. Ведите за собой и вызывайте энтузиазм не приказами и командами, а советами и косвенным убеждением. Ограничивайте цели ясными терминами, но допускайте свободу развития различных подходов.

36. Вначале определите проблему широко, допуская максимум творческого мышления. Общие определения предотвращают потерю потенциально новаторских решений. Поощряйте свободные подходы к решению проблемы. В течение некоторого времени проявляйте терпимость по отношению к путанице, сложностям и даже беспорядку.

37. Выделяйте время для развития и созревания идей.

38. Допускайте большую свободу действий для отдельных подчиненных при выполнении ими своей работы. В крайнем случае, предоставьте им конкретные области самонаправления и расширяйте эти области постепенно, по мере необходимости.

39. Оберегайте своих подчиненных от чрезмерного привлечения к срочным работам.

40. Убедитесь, что лица, подающие наибольшие надежды, не увязают в конкретных задачах в течение всего дня. Творческие люди нуждаются во времени на обдумывание.

41. Осуществите организационные мероприятия по отношению к творческим лицам и используйте их в качестве особой силы, направленной на решение сложных проблем.

42. Убедитесь, что ваши подчиненные имеют свободный доступ ко всем ресурсам ин формации, накопленному опыту, ко всему, в чем они нуждаются в связи с поиском творческого решения проблемы.

43. Дайте своим подчиненным полный простор в игре воображения и поощряйте откровенность. Полный простор в мышлении, ощущениях и представлениях поощряет творчество, доброжелательное отношение к исследованию и эксперименту, способствуют появлению творческого мастерства.

4 Приучайте себя и других реагировать на предлагаемую идею не отрицательно, а положительно.

45. Создавайте более благоприятствующие условия, приводящие к снижению конкуренции, к преобладанию взаимного доверия.

46. Зарезервируйте в организации специальные помещения, где люди могли без всяких помех заниматься творчеством.

47. Поощряйте преднамеренный риск, так как именно он является существенной составной частью новаторства и прогресса.

48. Развивайте терпимость к неудачам.

49. Обеспечьте безопасную атмосферу по отношению к неудачам. Наказание за неудачу в ряде случаев бывает даже суровее, чем за «ничегонеделание». В таких условиях одной неудачи человеку будет достаточно, чтобы повергнуть его в уныние. Вознаграждайте успех и игнорируйте неудачи, насколько это возможно.

50. Уменьшайте страх перед неудачей и наказанием, если новаторские идеи и рекомендации подчиненных не удались.

51. Поступайте таким образом, чтобы люди поняли, что в случае непринятия или нереальности их идей, их деятельность не была бесполезной.

52. Учитесь на ошибках. В организациях слишком часто подчеркивают, что ошибок нужно избегать, это способствует тому, что любые упущения в идеях или «слабинки» воспринимаются слишком остро. Боязнь наказания способствует возникновению тенденций к ведению «тихой игры». Творчество крайне нуждается в изменении подобной ситуации и сосредоточении на положительных, перспективных сторонах идеи. Как показывает опыт, когда рассматриваются и упрочиваются приемлемые стороны идеи, обнаруживается путь устранения неприемлемых.

53. При случае позволяйте отдельным лицам использовать собственные идеи, не подвергая их никакой критике, допускайте в разумных пределах возможность возникновения ошибки. Карательные меры по поводу каждой ошибки или неудачи приведут к тому, что люди будут слишком сильно придерживаться безопасных путей в работе.

5 Поддерживайте все творческие начинания.

55. Используйте конструктивный критицизм всегда с осторожностью и в малых дозах.

56. Своими действиями и отношением давайте понять людям, что вы с ними, а не против них. Будьте катализатором, а не препятствием. Многие руководители буквально переполнены требовательностью. Тот, кто приходит с новой идеей, испытывает неприятное унизительное чувство, что затрудняет ее практическую реализацию.

57. Поощряйте искренность и откровенность. Интересуйтесь и находите в себе силу воли узнать, как вас оценивают, как к вам относятся и каким образом вы можете стать лучше.

58. Помогайте подчиненным развивать уверенность в себе, делая все, что в ваших силах, чтобы уменьшить их страх, сдержанность и настороженность.

59. Создавайте новые мощности путем перераспределения существующих. Изобретайте способы создания момента сотрудничества.

60. Будьте не надзирателем или боссом, а человеком, оказывающим содействие.

61. Будьте лояльным по отношению к своим подчиненным и знайте, как добиться лояльности от них. Лояльность не может возникнуть с помощью приказов и распоряжений. Она является результатом взаимного уважения и терпимости, которые могут развиваться только при каждодневном общении.

62. Будьте дружески настроенным человеком, имеющим высокие личные стандарты и целостность натуры. Искренне прислушивайтесь к своим сотрудникам, грустите и радуйтесь вместе с ними.

63. Улавливайте различие между настойчивостью и агрессивностью и поступайте соответственно.

6 Выступайте в качестве буфера между подчиненными и внешними проблемами и требованиями.

65. Делайте коллегиальность решений реальностью, а не символом. Позволяйте людям принимать большей частью свои собственные решения.

66. Позволяйте творческим людям принимать максимальное участие в выработке всеобъемлющих решений и в формировании долгосрочных планов.

67. Увеличивайте представительство и разделение влияния во всей организации.

68. Поощряйте и развивайте инициативу.

69. Постоянно убеждайтесь, что подчиненные знают, каким образом их личный вклад способствует достижению общих целей.

70. Повышайте и корректируйте вознаграждения и стимулы за творческий вклад. Практика использования в качестве стимула роста влияния, положения и заработной платы способствует скрытности, интригам, погоне за должностями, соглашательству и желанию угодить вышестоящему начальству. Такая практика тормозит новаторское мышление.

71. Внесите изменения в традиции роста по службе так, чтобы люди продвигались строго по их заслугам.

72. Используйте в своих оценках производительности труда сотрудников те показатели, которые характеризуют творчество.

73. Людям следует предоставлять отдых в качестве вознаграждения за значительные творческие достижения.

7 Не допускайте обезличивания при оценке достижений. Делайте ударение на степени важности достижений конкретного работника, а не группы или отдела, в состав которых он входит.

75. Повышайте степень признания творческой производительности по формально утвержденной системе деления прибыли, а также по таким другим программам, как планы отсроченной компенсации, денежные премии за выдающийся личный вклад, патенты, авторские гонорары за изобретение и т. п.

76. На отдел информации предприятия должна быть возложена ответственность за обеспечение особой признательности и известности лицам, которые имеют на это основание.

77. Проанализируйте систему общения — это путь, который служит источником стимулирования или блокирования творчества.

78. Дайте возможность творческим лицам общаться друг с другом, в частности работающим по пересекающимся или смежным направлениям.

79. Создавайте учебную ситуацию, в которой малые дискуссионные группы, составленные из руководителей и исполнителей, совместно исследуют проблемы и пути их решения.

80. Если возникают экстремальные случаи успеха или неудачи, подробно описывайте их и используйте в качестве предмета для обсуждения и анализа.

81. Оптимизируйте и расширяйте профессиональный опыт подчиненных, предоставляя им доступ к результатам, которые могут обогатить их творчество.

82. Поощряйте открытый обмен информацией.

83. Проводите встречи и дискуссии.

8 Несмотря на то, что творческие бригады являются наиболее продуктивными, поощряйте и «творцов-одиночек». Предоставляйте им возможность следовать по пути, который отличается от пути группы.

85. Радуйтесь успехам сотрудников, сделавших индивидуальный вклад, и не придавайте особого значения анонимности групповых вознаграждений и похвал.

86. Приветствуйте и поощряйте различие в идеях и мнениях.

87. Информируйте людей с помощью лекций и других методов распространения информации о давлении, которое они оказывают друг на друга, принуждая к подчинению.

88. Проводите конференции и семинары по вопросам творчества.

89. Отыщите в организации лиц, обладающих способностью помогать другим реализовать свой творческий потенциал. Сделайте этих лиц наставниками и воспитателями тех, кто подает надежды.

90. Улучшайте свои собственные творческие возможности, принимая участие в специальных симпозиумах и конференциях. Собственные творческие способности помогут вам лучше оценивать творческие способности других.

91. Поощряйте подчиненных в выдвижении идей, касающихся не только их собственной работы, но и выходящих за ее рамки.

92. Создайте и приведите в действие свой собственный механизм превращения творческой обстановки в конкретные идеи, предложения и перемены.

93. Внедряйте формальные механизмы для реализации идей.

9 Убедитесь, что новаторские идеи передаются должностным лицам, занимающим самое высокое положение в вашей организации, и оказывайте содействие этому процессу. Проявите настойчивость в становлении соответствующего механизма обратной связи, без которого поток творческих идей может достаточно быстро иссякнуть.

95. Рекомендуйте и поощряйте неформальный контакт между администрацией и лицами, генерирующими идеи.

96. Проанализируйте положение подчиненных в течение первого года их работы.

97. Проанализируйте положение тех из под чиненных, кто «выдохся». Отметьте, какие стороны их производственной деятельности перестали быть для них творческими и попытайтесь найти возможность оказать на таких людей стимулирующее воздействие.

98. Не считайте творчество временным фактором, а рассматривайте его в качестве составной части всей организационной политики.

99. За особо важные достижения представляйте сотрудников к различным видам морального поощрения: почетные звания, грамоты, дипломы, благодарности и т. п.

100. Старайтесь органически сочетать различные виды морального и материального поощрения.