талант и... фирма

креативный работник на фирме

Окончание. Начало в **«кэ»** № 4/2007

Одной из составляющих человеческого капитала является лояльность [1] сотрудников компании, которая немыслима без доверия своему работодателю. Доверие становится необходимым условием найма рабочей силы, поскольку гарантирует соблюдение договора между работодателем и наемным работником. Тем более что сегодня этот договор становится нематериальным нравственным соглашением об обмене способностей работников на возможности совершенствования и обучения.

Среди мероприятий по увеличению доверия можно выделить:

- специальные программы адаптации новых сотрудников;
- проведение собраний, на которых разъясняются политика работодателя по отношению к своим сотрудникам, его понимание социальной ответственности;
- создание прозрачной системы мотивации персонала, позволяющей сотрудникам доверить оценкам его труда и сумме выплачиваемого вознаграждения.

Для оценки интеллектуального потенциала работника всегда использовался коэффициент интеллекта *IQ*. Он достаточно хорошо характеризует креативную личность, ее незаурядные способности продуцировать новые идеи в различных сферах науки и практики. Этот коэффициент будоражил психологов и советскую общественность где-то в 80-х годах прошлого века, когда при помо-

Новиков Д.Т.
д-р экон. наук, профессор

Гребнев Е.Т.
д-р экон. наук, профессор

Горн А.П.
канд. экон. наук, доцент

[1] Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической стоимости персонала: Пер. с англ. — М.: «Вершина», 2006. – 320 с

высокотехнологичные компании ведут борьбу на рынке труда не просто за высококлассных специалистов, а за самых талантливых и перспективных

щи тестов (например, Домино, Айзенка, Ровена, Векслера и др.), приходящих со стороны «загнивающего запада», можно было математически точно выявить чуть ли не гениальность и числовую оценку способностей вообще выстроить всех мужчин, женщин и детей.

Но в науке времена Леонардо да Винчи, Ньютонов, Ломоносовых и Эйнштейнов похоже прошли. Все, что можно было открыть в одиночку, открыто – время одиночек закончилось. Теперь другая структура научно-технического прогресса – пришла эра высоких технологий, карьеры и бизнеса. Человек работает не один, он погружен в какой-то коллектив. А в нем, как заметил еще В. Маяковский: «Единица – ноль, единица – вздор».

Никто не говорит, что Королев, Туполев, Гагарин не были талантливы, но одним им были бы не под силу их достижения. Другое дело сфера искусств. Здесь простор для новых моцартов и пушкиных сохранился.

Первыми засомневались в действенности *IQ* его авторы – американцы, именно они заметили, что умники и умницы далеко необязательно становятся руководителями в коллективе, более того, нередко посредственность по *IQ* управляет гениальностью по *IQ*. Так появился новый взгляд на способности человека и новый коэффициент EQ, фиксирующий систему качеств, характеризующих эмоциональный интеллект - способность индивида понимать, осознавать и управлять своими и чужими чувствами при взаимодействии в группе[2].

Сразу возник целый ряд опросников по подбору персонала, показавших свою высокую эффективность. Министр обороны США издал

---

[2] Ж. Завьялова. Эмоциональный интеллект // Управление персоналом №7, 2006, с.40-42

даже в свое время приказ вооруженным силам внедрить процедуру использования опросников при рекрутинге и отборе кандидатов. За ним потянулись коммерческие фирмы и зафиксировали эффективность такой работы в виде снижения текучести кадров и увеличения прибыли.

Важным было то, что коэффициент *EQ* можно повышать путем тренинга в отличие от *IQ*. Так это или нет, но за работу взялись десятки тренинговых компаний, в том числе и в России, которые предложили серию курсов по изменению эмоционального интеллекта для менеджеров разного уровня. Появилась и масса заказчиков – коммерческих фирм, готовых платить хорошие деньги за эти тренинги, тестирование, диагностику и т.п.

Любой креативный работник действует и творит не в безвоздушном пространстве, а в конкретном коллективе, состоящем не только (может, к счастью) из одних креативных сотрудников. Поэтому весьма важно обеспечить взаимодействие креативных работников, как специалистов экстра-класса, и основного персонала, составляющего коллектив, и рассмотреть организацию такого взаимодействия.

Механизм возникновения и сохранения креативности – достаточно специфическая и пока практически неформализуемая задача. Конечно, руководителю предприятия хорошо иметь представление об уровне интеллектуально-креативных способностей своих сотрудников. Но такой менеджер, и уж тем более работники отдела кадров, должны сами быть если не семи пядей во лбу, то уж точно творческими людьми, иначе как же распознать «гиганта мысли», желать его заполучить в свой коллектив и лелеять в дальнейшем.

Руководителю предприятия должно быть понятно, что творческое мышление отличается от рационального. Последнее зависит

первопроходцем на пути «оцифровки» человеческого капитала стала известная шведская компания Scandia, которая показывает его в своем бухгалтерском балансе в виде актива

от заранее принятой системы категорий и понятий, творческое же мышление означает формирование идей в координатах новых категорий и понятий. Рациональное мышление направляет нас на поиск подобия (соответствия) между новым и предшествующим опытом, чтобы действовать по отработанной схеме. [3] Творческая же мысль ищет различия уникальных интерпретаций ситуации, нового действия в ней. Другими словами, рациональное мышление стремится получить подтверждение правильности текущего действия, как соответствующего прежней технологии принятия решений, а творческое — продуцирует новую технологию.

Весьма разумной идеей представляется составление на предприятии паспорта интеллектуально-креативных ресурсов специалиста. Этот паспорт разрабатывается на базе должностной инструкции и позволяет определить не просто возможности творческого (или рационального) мышления претендента, а его практическую креативность [4]. То есть в этом паспорте отражается не только перечень работ, закрепляемых за сотрудником в соответствии с утвержденными должностными обязанностями, которые он будет обязан выполнять, но и фактически возможный уровень проявления им при этом креативности.

Составленный паспорт должен постоянно редактироваться как в части оценки коэффициента творческой энергии, так и в отношении перечня должностных обязанностей. Это дает, с одной стороны, возможность сотруднику обратить внимание на свои «незадействованные таланты», а с другой — руководству

---

[3] Рубинштейн Моше Ф., Фирстенберг Айрис Р. Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 2003, 192 с.

[4] Мельников О.Н., Минченко Р.Е. Принципы повышения эффективности использования интеллектуально-креативных ресурсов организации // Российское предпринимательство, № 2, 2004.

более полно использовать его творческие способности, в том числе и при выполнении работ, не связанных с его основной деятельностью, но необходимых для самой фирмы. Здесь следует еще раз напомнить о достаточно высоких требованиях к персоналу, занятому составлением таких паспортов.

креативный работник действует и творит не в безвоздушном пространстве, а в конкретном коллективе, состоящем не только (может, к счастью) из одних креативных сотрудников

Хотя вопросы анализа и синтеза функции креативности изучаются достаточно широко, более или менее понятны лишь механизмы сохранения креативности у представителей старшего поколения. Считается, что на сохранность интеллектуальных функций и общую интеллектуальную работоспособность таких людей влияют:

- физическое состояние (обнаруживается явная связь с состоянием здоровья, причем здесь не до конца ясно, что является причиной, а что следствием);
- образ жизни;
- вовлеченность в активную деятельность;
- род занятий, стимулирующий интеллектуальную активность.

Мнение, что в старших возрастах труднее запоминается свежий материал, не подтверждается в ряде исследований. При постоянной интеллектуальной деятельности не отмечается и склонности к консерватизму, наоборот, новые явления могут без затруднений встраиваться в общую работу человека. Однако более богатый опыт представителей старшего поколения может и должен в качестве основы принятия решений использовать не только последнюю информацию, а всю, на которой строится уверенность человека в своей правоте, в том числе история прошлых ошибок, сознание логики процесса и т.п. Тогда последняя информация не обязательно будет иметь преимущество при выработке суждений и решений.

В последние десятилетия разрабатываются представления об особом характере интел-

лектуального развития в зрелости и старших возрастах, например, о существовании диалектической стадии когнитивного развития взрослых. Она, по предположениям исследователей, является заключительной стадией развития мышления, на которой человек обдумывает противоположные мысли, синтезирует или интегрирует их. При этом повышается автономность зрелых людей, и они обретают способность справляться с противоречиями и неопределенностями. По материалам других исследователей, мышление взрослого человека отличает гибкость использования всех тех познавательных способностей, которыми он обладает.

Особенностью когнитивной зрелости взрослого человека, следовательно, становится развитие способности самостоятельного видения, оценки и конструирования реальности и порождения уже на этой основе суждений, решений, оценок. Связь с миром становится более непосредственной, не требующей дополнительных внешних этапов переработки, а организуемой и направляемой самим индивидом. Возможность возрастания интеллектуальной независимости взрослого человека (безотносительно к уровню функционирования отдельных когнитивных процессов), его способность к самостоятельному осмыслению реальности и оформлению ее внутренней картины, формирование им решений на этой базе – особенность и преимущество старших возрастов, которые склонны отмечать исследователи последних лет.

В связи с этим можно предположить, что после 60 лет человек, наработавший интеллектуальный капитал, по крайней мере, сохраняет свою интеллектуальную работоспособность и может ее использовать.

КЭ