

Задача по менеджменту: пример решения

ЗАДАНИЕ.

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работников.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?

2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

ОТВЕТ.

1. Творческое отношение к работе способно стать мощнейшим источником, подпитывающим развитие компании. Служащие компании Toyota, например, ежегодно предлагают около 2 млн. идей (что составляет 35 идей на одного служащего), более 85% из них претворяются в жизнь. Попытки авторитарного лидера наладить творческий процесс привычными для него силовыми методами приводят к противоположному результату. Всякие распоряжения вроде «каждый менеджер обязан давать три идеи в месяц» хоть и заставляют людей больше задумываться о работе, но не способны вызвать энтузиазм и вдохновение.

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.

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.

Необходимо создать условия для генерирования большого количества идей. Для того чтобы рождающиеся в головах сотрудников идеи стали достоянием компании, необходимо каким-то образом наладить канал их получения. В зависимости от специфики бизнеса, особенностей

корпоративной культуры и размеров организации могут быть использованы различные варианты решений:

- создается отдельная структура, ответственная за инновации;
- назначается менеджер, к которому стекаются все предложения от персонала;
- предложения принимают непосредственные руководители;
- создаются временные творческие группы для решения конкретных творческих задач;
- организуются кружки новаторов, изобретателей;
- проводятся специальные мероприятия — «креативные дни», конференции и фестивали идей;
- устанавливается специальный ящик для сбора идей.

Второе условие – творческая атмосфера. Творческая атмосфера — это в первую очередь доброжелательное окружение, обеспечивающее поддержку и ощущение причастности к команде, принятие и безоценочное отношение, которые создают ту безопасную среду, в которой творческие способности смогут раскрыться. Для создания такой творческой атмосферы необходимы специальные усилия менеджеров по формированию команды и налаживанию коммуникаций. Главный враг творчества — критика, особенно неконструктивная. Если появившиеся на свет идеи подвергаются недоброжелательному анализу, они погибают вместе с заложенным в них потенциалом. Более того, их автор в следующий раз наверняка поостережется выносить на публичное осуждение свое детище.

Очень важно иметь в виду и еще один момент. Творческим людям жизненно необходимо признание их заслуг, таланта, незаурядности, поэтому не стоит скупиться на похвалу и слова восхищения.

Постоянное обучение. Для расцвета творчества важно обеспечить постоянный приток в организации новых знаний, информации, впечатлений. Следует сказать, что дело это благодарное — креативные сотрудники с

удовольствием учатся, стажируются, посещают конференции и другие мероприятия. Общение с коллегами помогает им раздвигать рамки собственных представлений, улавливать новые тенденции, генерировать новые идеи.

Поэтому из предложенного списка следует выбрать следующие пункты.

5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.

7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.

11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.

14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

С моей точки зрения – это наиболее важные пункты, разумеется, и остальные пункты значимы,

2. Многие авторы рекомендуют использовать следующие приемы:

1. 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.

2. Выделяйте время для развития и созревания идей.

3. 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.

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

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

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

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

8. 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.

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

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

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

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

13. Развивайте терпимость к неудачам.

14. 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.

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

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

17. 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.

18. 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.

19. Поддерживайте все творческие начинания.