

**О.Б. ТОКАРСКАЯ**

аспирант  
кафедра социальной и экономической психологии, БГУЭП  
г.Иркутск  
e-mail: liva-olga@mail.ru

## СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ В ОРГАНИЗАЦИИ ТВОРЧЕСКОГО ТРУДА

**O.B. Tokarskaya,**  
post-graduated  
Baikal national university of economics and law,  
Irkutsk  
e-mail: liva-olga@mail.ru

### SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECT IN ORGANIZATION OF CREATIVE WORK

*Аннотация:* Данная статья посвящена проблемным вопросам в организации творческого труда. Показаны возможные причины оппортунистического поведения сотрудников, а также некоторые ошибки в управлении. Рассмотрена специфика мотивации и стимулирования в данной сфере.

*Ключевые слова:* Творческий труд, оппортунистическое поведение, доверие, социальный капитал.

*Abstract:* This article is devoted to problems of creative activity. The possible reasons of opportunistic behavior of employees, and also some errors in management are shown. Specificity of motivation and stimulation in the sphere of creative activity is considered.

*Key words:* Creative activity, opportunistic behavior, trust, the social capital

В современном экономическом мире всё прогрессивнее развиваются гуманистические тенденции. Наиболее важными ресурсами организации становятся человеческие, а именно творческий, интеллектуальный, инновационный потенциал каждого отдельного человека. На смену парадигмы *Homo economicus* постепенно приходит *Homo activus* (<http://www.m-economy.ru/art.php?artid=24730>) – человек, творящий себя в процессе труда. Таким образом, повышается актуальность психологического сопровождения процесса самоактуализации сотрудника при его субъект-субъектном взаимодействии с организацией.

Нельзя не отметить ещё одну черту современности – становление информационного общества, что знаменует важность для организации таких конкурентных преимуществ, которые связаны с обладанием уникальной информацией, рождением новых идей,

технологий, образов. На первый план на рынке труда выходят творческие профессии, например инженеры, режиссеры, архитекторы, конструкторы, а также дизайнеры. Всех тех, кто способен каким-то образом визуализировать некий проект, можно отнести к типу «человек-художественный образ» по классификации профессий Е.А.Климова (Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 304 с., с. 160).

Следует заметить, что творческие профессии обладают особой спецификой и, по идее, должны провоцировать становление новых форм организации труда. В нашей стране этот процесс только начал набирать обороты и, на наш взгляд, еще рано констатировать какую-либо нормативно-правовую ясность, что порождает целый круг проблем и опасностей, которые будут

рассматриваться ниже. Приведенные в статье соображения и выводы основаны на обобщении трехлетнего практического опыта работы автора в данной сфере, а именно в должности штатного дизайнера в одной из организаций города Иркутска с 2007 по 2010 г.

В чем специфика творческого труда? Его важная особенность заключается в том, что он сам по себе способен доставлять удовольствие. Это может выступать мощным фактором внутренней мотивации (Озерникова Т.Г. Особенности трудовой мотивации в переходной экономике. – Иркутск. Изд-во ИГЭА, 2001. – 278 с., С. 19-24), обеспечивающей относительную независимость уровня заинтересованности и активности работника от размера материального вознаграждения. Многие исследователи даже отмечают, что не следует материально стимулировать процесс творчества, а лучшим методом стимулирования в данном случае выступает предоставление условий для еще большей реализации творческого потенциала сотрудника, например: бесплатная учеба, расширение полномочий, более высокая должность. Так или иначе, именно в сфере творчества достижим принцип ориентации на процесс, когда лучшая награда за труд – сам труд.

Но это в идеале, при условии максимальной свободы самореализации исполнителя. В реальности же творческий работник всегда встречается с рядом ограничений дефицитарного характера: работать приходится в условиях нехватки информации, материальной базы, времени, полномочий для принятия решения. Дополнительной сложностью обладает работа в творческой группе: ситуация конкуренции идей, бесспорно, является стимулирующей, однако требует необыкновенной проницательности, интуиции, терпения как от исполнителей, так и от руководителя группы. Таким образом, любая свобода творчества имеет границы.

Но встает вопрос, кто, как и когда их должен удерживать и отслеживать? Закономерно напрашивается вывод, что эффективным руководителем творческого коллектива не может стать посторонний человек, он должен быть как минимум экспертом в данной области, разбираться в специфике продукта труда. Если же судьба творческого процесса зависит от человека, не обладающего авторитетом специалиста, то есть риск принятия неверных решений, от которых страдает впоследствии вся группа и организация в целом.

Чтобы избежать себя от подобных неприятных моментов, многие креативные люди предпочитают работать «свободными художниками» (фрилансерами), не принадлежа какой-то одной организации. Такая сво-

бода сопряжена с рисками нестабильного заработка, поэтому данный тип организации труда избирают, как правило, высококлассные специалисты, имеющие хорошую репутацию и развитую клиентскую базу; при этом их заработок зависит от сложности, объема, темпа выполнения заказа, мастерства исполнения. Начиная же специалист чаще работает в штате, получая небольшую, но постоянную зарплату; его заказчиком выступает начальник, то есть формируется долговременное взаимодействие с одним и тем же заказчиком, который и определяет уровень требований, критерии успеха, исходя из своих сугубо субъективных представлений. А объективность, наш взгляд, недостижима еще и в силу специфики продукта: результат творчества, кроме утилитарной функции, обладает некоторыми чертами произведения искусства, то есть эстетическими параметрами, к чему, как мы знаем, не применимы объективные методы анализа.

Естественно, что гарантией успеха для работника-штатника будет максимально соответствовать вкусам начальника-заказчика. Хорошо, если установлен высокий уровень взаимопонимания, а эстетические представления заказчика и исполнителя сопоставимы, похожи. Хорошо, если существует доверие между начальником и подчиненным, при котором у исполнителя есть возможность самостоятельного творческого самовыражения. Но если нет взаимопонимания и доверия, формируется ситуация постоянной скрытой войны за ресурсы, где начальник стремится сэкономить денежные ресурсы (как можно больше требовать и меньше платить), а исполнитель – временные и личностные ресурсы (как можно меньше напрягаться, создавая видимость работы). К сожалению, такая ситуация не является редкостью, здесь мы можем ясно проследить пример формирования оппортунистического поведения сотрудника на рабочем месте.

Термин «оппортунистическое поведение» был разработан в методологии неинституциональной экономической теории, его ввел Оливер Уильямсон. Оппортунистическим он называл поведение человека, заключающееся в стремлении реализовать собственные интересы, которое сопровождается проявлением коварства. *Opportunus* – (лат.) – «удобный, выгодный». Основное условие проявления оппортунистического поведения – неопределенность и несовпадения интересов агента и контрагента (Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты. – М.: Дело, 2001. – 407 с., С. 59). Выделяют 5 видов оппортунистического поведения: 2 из них относятся к агенту (работнику), 3 – к доверителю (работодателю). Оппортунистическое по-

ведение агента: а) отлынивание, б) вымогательство. Оппортунистическое поведение доверителя: а) занижение оценки агента (работника), б) большой объем работ, в) личные симпатии.

А.Д. Карнышев отмечает, что оппортунистическое поведение часто проявляется в индивидуалистических культурах, где личность не приучена к коллективной ответственности за результаты своего труда, особенно в таких видах производства, где организационные роли регламентированы не жёстко (Карнышев А.Д. Этнокультурные критерии рациональности/нерациональности экономического поведения/ Психология в экономике и управлении. – 2010. - № 1. - С. 75-80, с. 78).

Чаще всего работодатель отмечает у творческих работников такой вид оппортунистического поведения, как отлынивание. В качестве ответной реакции работодатель может сам проявлять элементы оппортунистического поведения (см. выше), а также нередко прибегает к ряду административных и иных мер, таких как: усиление контроля, изменение в системе стимулирования (введение премий или штрафов), а также снижение доверия к сотруднику. Следует отметить, что от этой ситуации страдает как компания в целом (в лице начальника), так и сотрудник-исполнитель. Если ситуация взаимного оппортунизма сторон имеет затяжной характер и никак не решается, то начальник теряет в качестве выпускаемого продукта, а исполнитель теряет возможность свободно работать, что неизбежно ведет к творческому кризису, к депрофессионализации.

Подчеркнем, что, по нашему мнению, ответственность за разрешение подобной ситуации лежит на руководителе.

Попробуем разобраться, что может спровоцировать оппортунистическое поведение сотрудника, чем оно опасно и как его можно избежать.

Во-первых, неэффективной, на наш взгляд, является стратегия ужесточения условий труда: то есть строгий контроль за временем, потраченным на работу, за привязку к рабочему месту. Ведь эти параметры никак не отражают успешность творческого труда: можно педантично соблюдать дисциплину, не опаздывая и не сокращая рабочий день и при этом не достичь никакого результата. А можно внезапно за полчаса создать то, что отвечает требованиям заказа, при условии оптимального психологического состояния, активности, заинтересованности. Гибкость занятости давно уже является общепринятым принципом современной организации труда, тем более в сфере творчества.

Во-вторых, вредно излишнее вмешательство в твор-

ческий процесс. Утрата доверия со стороны начальника часто оборачивается деформацией функции контроля. Как известно, эффективный контроль должен обладать рядом черт, среди которых: а) своевременность, б) гибкость, в) простота, г) экономичность и др. К тому же, его формы, критерии должны быть известны сотруднику-исполнителю заранее. Внезапное же грубое вмешательство, а также несвоевременная оценка работы могут снизить трудовую мотивацию и надолго дезориентировать работника.

В-третьих совершенно неприемлемо использовать метод негативного стимулирования, то есть ругать, унижать лично, штрафовать. Это опасно тем, что у сотрудника сформируется стойкий страх проявлять любую инициативу, может развиваться стресс, что уж точно не поможет в творчестве, в создании нового, а наоборот, может надолго «заморозить» и «парализовать» подчиненного.

Все вышеперечисленные факторы, так или иначе, отражаются, в первую очередь, на психологической составляющей процесса труда. Недаром исследователями подчеркивается роль доверия между его участниками, где доверие понимается как базовый компонент так называемого социального капитала организации (<http://www.chelt.ru/2007/7-07/belyaeva707.html>, 27.12.2010). Как отмечает исследователь Беляева, «инвестиции в него дают высокую отдачу и многократно окупаются через рост производительности труда и сокращение отлынивания. Работа идет лучше, если отношения в коллективе строятся не на контроле и санкциях, а на доверии и взаимопонимании». Становление этих отношений во многом зависит от позиции руководства.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- ключевая причина возникновения оппортунистического поведения штатного сотрудника в сфере творческого труда кроется в отсутствии доверия к нему со стороны начальства; дополнительными причинами выступают злокачественные последствия отсутствия доверия, а именно вмешательство в процесс творчества, тотальный контроль, отрицательное стимулирование;
- единственной «здоровой» стратегией взаимодействия с представителем творческого труда является обеспечение должного уровня свободы движения во времени и в пространстве, а также доверия к исполнителю;
- продуктивность взаимодействия между начальником и подчиненным может повысить организация основанной, «прозрачной» системы контроля, неизменной во времени.

Конечно, сила проявления всех перечисленных реакций исполнителя может сильно варьироваться в зависимости от индивидуальных черт характера и темперамента каждого отдельного рассматриваемого нами представителя творческого труда: от уровня природного таланта, от степени развития его мотивационной сферы, от его амбиций, от его уверенности в себе, от его совести, в конце концов. При управлении персоналом следует уделять внимание глубокому изучению личностей сотрудников, чтобы, сообразно подходу Тейлора к научной организации труда, умело определять место и условия работы каждого человека. Это необходимо для того, чтобы каждому работнику найти «такое дело, в котором он будет первоклассным» (Тейлор о тейлоризме. – Л.; М.: Техника управления, 1931, С. 109).

Помня о том, что все осознанно или интуитивно стремятся к максимально возможной самореализации, компания в лице начальника может сформировать такую систему мотивации и стимулирования труда, при которой эта самореализация сотрудника станет возможной. Как уже говорилось ранее, для творческого работника идеальной наградой может выступить возможность расти, совершенствовать свой креативный потенциал. Если и применять внешнее материальное стимулирование, то только параллельно и соразмерно с нематериальным. Человек должен отдавать себе отчет в том, что его награды и премии – заслуженны. Иначе может действительно появиться опасность деформации мотивационной сферы работника, снижения уважения к начальству, появление тенденций злоупотребления доверием.

Таким образом, отметим, что нахождение тонкого баланса между свободой и ограничениями, доверием и контролем – весьма непростая задача в управлении творческим трудом. Однако она стоит того, чтобы её решать, если организация имеет целью сохранение и развитие своих человеческих ресурсов.

### Список использованной литературы

1. Карнышев А.Д. Этнокультурные критерии рациональности/ нерациональности экономического поведения/ А.Д. Карнышев // Психология в экономике и управлении. - 2010. - № 1. - С. 75-80
2. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 304 с.
3. Озерникова Т.Г. Особенности трудовой мотивации в переходной экономике. – Иркутск. Изд-во ИГЭА,

2001. – 278 с.

4. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты. – Москва: Дело, 2001. – 407 с.
5. Тейлор о тейлоризме. – Л.; М.: Техника управления, 1931
6. URL: <http://www.chelt.ru/2007/7-07/belyaeva707.html>, 27.12.2010
7. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=24730>, 18.01.2011

### The list of the used literature

1. Karnyshev A.D. Ethnocultural criteria of rationality/ irrationality of economic behavior / of A.D.Karnyshev// Psychology in economy and management. - 2010. - № 1. - P. 75-80
2. Klimov E.A. Psychology of professional self-determination: The manual for students of the higher pedagogical educational institutions. M: Publishing center «Academy», 2004. - 304 p.
3. Ozernikova T.G. Feature of labor motivation in transitive economy. – Irkutsk. Publishing house ISEA, 2001. – 278 p.
4. Eggertsson T. Economic behavior and institutes. – M: Business, 2001.
5. Taylor about taylorism. – Л; М: Technics of management, 1931. – L; M: technics of management, 1931
6. URL: <http://www.chelt.ru/2007/7-07/belyaeva707.html>, 27.12.2010
7. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=24730>, 18.01.2011