**УДК 339.138.81**

**Особенности управления персоналом в интеллектуальных**

**и творческих организациях**

**К.Л. Лескова[[1]](#footnote-1), И.В. Гимельштейн[[2]](#footnote-2)**

Иркутский государственный технический университет,

664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83.

В статье рассматриваются особенности управления персоналом. Обоснована необходимость особого подхода к управлению талантливыми сотрудниками. Проанализирована роль руководителя в творческих коллективах.

Библиогр. 2 назв.

*Ключевые слова: управление персоналом; мотивация работников; кадровых резерв.*

**FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN INTELLECTUAL AND CREATIVE ORGANISATIONS**

**K. Leskov, I. Gimelshteyn**

Irkutsk State Technical University

83 Lermontov St., Irkutsk, 664074

The article discusses the features of personnel management. It justifies the need for a specific approach to talented employees’ management. The authors analyse the role of the head of a creative team.

References: 2.

*Keywords: human resource management; employees’ motivation; personnel reserve*

Система управления в творческих и интеллектуальных организациях строится вокруг сотрудников-интеллектуалов потому, что они являются центрами деловой и творческой активности, и кадровая политика ориентирована на привлечение и сохранение в компании таких людей.

***Особенности ротации и оплаты труда.***В интеллектуальных организациях возможна расширенная ротация – не только горизонтальная, но и вертикальная. Сотрудники могут условно перемещаться как вверх, так и вниз по служебной лестнице. Отсюда следует еще одна особенность: меньшая зависимость размера заработной платы от иерархического положения сотрудника, должности, занимаемой им в компании, и большая – от его интеллектуальных и творческих способностей.

Таким образом, переходя на другую должность в творческой организации, человек, как правило, не теряет в зарплате либо, если происходит его понижение в должности, теряет, но незначительно. Также сотрудник может получить прибавку к зарплате, оставаясь на той же должности.

***Ценность творческих сотрудников.*** Ценность сотрудников творческих и интеллектуальных организаций определяется иначе, нежели в производственных, торговых организациях и компаниях сферы услуг. Сотрудник интеллектуального труда воспринимается как:

1) «центр деловой активности», в определенной мере он выполняет работу, аналогичную работе менеджера, организующего людей вокруг себя и создающего активную творческую атмосферу;

2) человек, занимающий определенную должность в компании и выполняющий определенные функции;

3) человек, имеющий творческий потенциал и интеллектуальные возможности для работы в данной организации;

4) человек, создающий прибавочную стоимость компании;

5) источник инновационной активности, генератор идей и идеолог их воплощения.

***Сложности управления талантливыми сотрудниками.*** Естественно, такая личностная персонифицированная ориентация структуры управления приводит к возникновению ряда сложностей, связанных с увеличением ценности отдельных индивидуумов для организации и превращением ключевых сотрудников в «незаменимых людей». По этой же причине следует ввести гибкий график работы как для творческих сотрудников, так и для технического персонала, который обслуживает их и их деятельность.

Сложность заключается в необходимости особого подхода к мотивации ценных сотрудников (ведь от их творческого потенциала зависит во многом качество производимого продукта) и проведению различных мероприятий и программ повышения лояльности для их удержания в компании.

*Первая сложность* управления талантливыми людьми обусловлена тем, что эффективность этих ценных работников зависит не только от их квалификации и физического состояния, но и от психоэмоционального состояния и общего настроя (в других организациях психоэмоциональное состояние сотрудников не имеет такого большого значения). Поэтому необходимо уделить особое внимание HR-менеджменту компании.

*Вторая сложность* обусловлена тем, что поведение творческих сотрудников трудно предугадывать и, следовательно, регулировать. Поэтому творческой организации приходится создавать значительный запас продукции, уделять больше внимания предварительному планированию и обеспечивать большую финансовую стабильность.

Альтернативой может стать выпуск продукта, в меньшей степени зависящего от психологического состояния творческого коллектива и способного обеспечить стабильный финансовый поток (на уровне покрытия фиксированных издержек).

Понятно, что периоды творческой активности ключевых сотрудников могут не совпадать с производственными циклами предприятия, поэтому нужно создавать запас продукции, иначе компания периодически будет сталкиваться с ее нехваткой.

*Третья сложность* связана с дополнительной мотивацией и увеличением стоимости творческих сотрудников. Учитывая, что основным ресурсом творческих, научных, культурных организаций являются сотрудники, большое внимание уделяется их обучению и повышению профессионального уровня. К тому же различные образовательные программы выступают одним из факторов нематериальной мотивации, способствующим повышению лояльности и эффективности сотрудников.

Даже при невысоких заработках люди продолжают работать в СМИ, научных, творческих организациях. Это обусловлено рядом факторов, обычному экономическому толкованию не поддающихся. Работников в таких компаниях мотивируют не столько деньги, сколько нематериальные, факторы. В СМИ это могут быть известность и власть над сознанием масс, в научной деятельности – творчество и удовлетворение от общения с единомышленниками, в организациях культуры – творчество и свобода мысли, в компаниях, занимающихся общественной деятельностью, – осознание своей полезности для общества и т. д.

Систему мотивации в творческих организациях необходимо создавать с учетом этих нематериальных потребностей сотрудников. Творческий человек, работник интеллектуального труда, приходя на работу, должен осознавать, что лишь в творческой организации он сможет полностью реализовать свой потенциал. Дополнительной мотивацией для сотрудников творческих организаций являются вручение премий, присуждение званий и т. д.

***Борьба с текучестью талантливых кадров.*** Учитывая особенности ключевых сотрудников и их попытки стать незаменимыми, в творческой организации необходимо создавать значительные кадровый резерв.

Организациям творческой и интеллектуальной сферы необходимо проводить тщательный мониторинг рынка труда и масштабную работу с молодежью для выявления потенциально талантливых людей, которые смогут создавать большую прибавочную стоимость для данных компаний.

Так, для СМИ это предполагает работу с большим числом стажеров, студентов-практикантов, анализ их творчества и способности работать на постоянной основе. Для компании, занимающейся научной деятельностью, это сотрудничество с вузами, поиск способных студентов для привлечения их к работе, реализация учебных проектов в образовательных учреждениях и т. д.

Работа с кадровым резервом является одним из важнейших направлений развития творческих и интеллектуальных организаций.

***Привлечение персонала.*** Для привлечения сотрудников творческим организациям, как никаким другим, необходимо проводить активный PR. PR нужен для того, чтобы:

1) соискатели увидели в компании привлекательного потенциального работодателя;

2) люди заранее получили представление о характере работы и взаимоотношений в данной компании, что снизит вероятность возникновения ситуации «обманутых ожиданий»;

3) сотрудники творческих организаций понимали, что, работая здесь, они получают дополнительный престиж и повышают свою стоимость на рынке труда.

Анализируя методы и стиль управления руководителей творческих коллективов, можно сделать следующие выводы:

• Главным субъектом управления в творческом коллективе является руководитель.

• Цель коллектива – достигнуть успеха в решении значимых для коллектива задач.

• Управление – система скоординированных мероприятий, благодаря которым выполняются организационные цели.

• Содержание деятельности руководителей творческих коллективов определено характером решаемых ими управленческих задач.

• Эффективность управленческой деятельности прямым образом взаимодействует с тремя параметрами:

1. ощущением вероятности достижения успеха;
2. мотивом поведения как личностного фактора;
3. последствиями успеха или неуспеха в решении управленческих ситуаций.

**Библиографический список**

1. Модели и методы управления в условиях неопределенности: учеб. пособие для вузов / под ред. Андреева Г.И., Тихомирова В.А. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 304 с.

2. Тихонов М.Ю. Управление деятельностью творческих коллективов (на примере студий озвучивания). – М.: Изд-во ГУУ, 2006. – 25 с.

1. Лескова Ксения Леонидовна, студент гр.ПМБ-11-1, тел.: 89248838388

   Leskova Ksenia, a student of group PMB-11-1, tel.: 89248838388 [↑](#footnote-ref-1)
2. Гимельштейн Ирина Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, e-mail: [gim1008@yandex.ru](mailto:gim1008@yandex.ru)

   Gimelshteyn Irina, Candidate of Economics, Associate Professor of Economics and Management Department,

   e-mail: gim1008@yandex.ru [↑](#footnote-ref-2)