

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Отделение социально-гуманитарных наук  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Оценка управленческой деятельности руководителя в ООО РА «Тройка»</b> УДК 005.97-057.177.2.005.585

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Поляшенко Владимир Александрович		05.06.18

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		05.06.18

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., доцент	

Томск – 2018

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<b>Профессиональные компетенции</b>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п.1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп.1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36, 37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54, 55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,7 3,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп.1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,4 3,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п.1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<b>Универсальные компетенции</b>		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п.2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп.1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп.1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Отделение социально-гуманитарных наук  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ОПП

\_\_\_\_\_ И.Б. Ардашкин

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы в форме:**

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-ЗИЗ1	Поляшенко Владимиру Александровичу

Тема работы:

**Управленческая деятельность руководителя в ООО РА «Тройка»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06. 2018 г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b>	<b>Объект исследования:</b> управленческая деятельность руководителя. <b>Предмет исследования:</b> управленческая деятельность руководителя по отношению к сотрудникам РА «Тройка». <b>Цель работы:</b> изучение стиля управления руководителя РА «Тройка», анализ применяемых методов руководства и разработка рекомендаций. 1. Статьи из периодических изданий и журналов. 2. Учебники и учебные пособия. 3. Официальный сайт компании РА «Тройка».
---------------------------------	--

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические аспекты управления коллективом в рекламном агентстве</li> <li>2. Психологические аспекты управления коллективом</li> <li>3. Управленческая деятельность и деятельность менеджера</li> <li>4. Особенности управления коллективом в рекламном агентстве</li> <li>5. Оценка управленческой деятельности руководителя рекламного агентства «Тройка»</li> <li>6. Общая характеристика предприятия и его кадровый потенциал</li> <li>7. Требования к деятельности и личности руководителя в управлении творческим коллективом рекламного агентства</li> <li>8. Практические аспекты оценки управленческой деятельности руководителя РА «Тройка»</li> </ol>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p>1. Теоретические аспекты управления коллективом в ООО РА «Тройка»</p>	
<p>2. Оценка управленческой деятельности руководителя РА «Тройка»</p>	
<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>05.12.2017 г.</p>

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		05.12.17

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-ЗИЗ1	Поляшенко Владимир Александрович		05.12.17

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ

ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

Школа базовой инженерной подготовки  
Отделение социально-гуманитарных наук  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавриат  
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года  
Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2018 г.
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	–	отлично
35 – 38	–	очень хорошо
31 – 34	–	хорошо

27 – 30	–	удовлетворительно
22 – 26	–	посредственно
17 – 21	–	условно неудовлетворительно
0 – 16	–	безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		05.12.17

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОПП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., доцент		05.12.17

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на тему: **«Управленческая деятельность руководителя в ООО РА «Тройка»**

63 с., 1 рис., 4 табл., 38 источников.

**Ключевые слова:** кадры, персонал, организация, управление персоналом, стиль управления, эффективность, руководитель, методы руководства.

**Объект ВКР** – деятельность руководителя РА «Тройка».

**Цель ВКР** – изучение особенностей и методов руководства, анализ применяемых методов руководства в РА «Тройка» и разработка рекомендаций.

В процессе исследования проводилось социологическое исследование. В результате исследования был разработан ряд мероприятий по совершенствованию методов руководства.

**Основные конструктивные, технологические и управленческие характеристики:** исследуемое предприятие ООО РА «Тройка» имеет большую численность персонала.

**Область применения:** мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом могут быть использованы на предприятии любой отрасли.

**Социальная/экономическая эффективность/значимость работы:** использование эффективных современных технологий работы с персоналом, применение современных методов руководства с целью повышения удовлетворенностью трудом и приверженности персонала, а также совершенствование организации эффективного трудового процесса персонала на основе оптимального стиля руководства.

**Практическая значимость работы** определяется тем, что полученные результаты могут быть использованы при принятии управленческих решений по оптимизации деятельности творческих коллективов рекламных агентств.

## Определения

**Кадры** – это постоянный штатный состав квалифицированных работников с определенной профессиональной подготовкой, которые имеют специальные знания, трудовые навыки или опыт работы в выбранной сфере деятельности.

**Персонал** – это совокупность постоянных работников, которые получили необходимую профессиональную подготовку и (или) имеют опыт практической деятельности.

**Организация** – это предприятие, комбинирующее ресурсы для производства и реализации товаров и услуг.

**Управление персоналом** – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

**Эффективность** – способность выполнять работу и достигать необходимого или желаемого результата с наименьшей затратой времени и усилий.

**Система управления персоналом** – это комплекс мероприятий по подбору кадров, планирования потребности в них, адаптации и организации работы персонала, его оценки и стимулирования к получению лучших результатов, контроля и мониторинга состояния кадров, обучение и повышение квалификации персонала с последующим карьерным ростом

**Оптимизация** – процесс максимизации выгодных характеристик, соотношений (например, оптимизация производственных процессов и производства) и минимизации расходов.

**Руководитель** – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации деятельности, несет юридическую ответственность за функционирование группы перед назначившей (избравшей) его инстанцией, располагает возможностями санкционирования



– наказания и поощрения подчиненных в целях воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность.

## **Содержание**

### **1. Теоретические аспекты управления коллективом в рекламном агентстве**

Введение.....11

1.1. Психологические аспекты управления коллективом .....13

1.2. Управленческая деятельность и деятельность менеджера .....21

1.3. Особенности управления коллективом в рекламном агентстве.....25

### **2. Оценка управленческой деятельности руководителя рекламного агентства «Тройка»**

2.1 Общая характеристика предприятия и его кадровый потенциал.....31

2.2. Требования к деятельности и личности руководителя в управлении творческим коллективом рекламного агентства.....36

2.3. Практические аспекты оценки управленческой деятельности руководителя РА«Тройка».....50

**Заключение.....56**

**Список использованной литературы.....59**

## **Введение**

Любая коллективная творческая деятельность, независимо от профессионального направления, требует результативного управления, а, следовательно, глубокого изучения, поиска закономерностей, условий наиболее благоприятного протекания данного процесса и возможных проблем, путей их преодоления.

Ключевой фигурой креативного управления творческим коллективом выступает руководитель, обеспечивающий продуктивность деятельности команды. Для творческого руководителя характерны такие черты, как заданная преданность, инициативность, способность рисковать и преодолевать препятствия. То, как руководитель мотивирует и сдерживает своих сотрудников, как он создает управление отделом, направляет людей, — определяет характерные отличия прогрессирующей группы и обеспечивает как ее уникальность, так и генерируемых ею идей и решений.

От стиля руководства зависит как настоящее, так и будущее в деятельности организации как на коллективном, так и на индивидуальном уровнях.

Управленческие аспекты деятельности творческих коллективов отражены в работах Е.А. Ануфриева, О.С. Виханского, А.И. Наумова, Т. Парсонса, А.И. Пригожина, Ф. Тейлора, М.Г.Фролова и др. В исследованиях В.А.Артемьевой, А.В.Балаевой, О.Н.Клименченко, О.А.Мацкевич освещены организационные аспекты творческой деятельности и управления деятельностью творческих коллективов.

**Цель исследования** - выявить особенности, условия, методы эффективной управленческой деятельности руководителя в творческих коллективах рекламных агентств.

**Задачи исследования:**

- проанализировать организационно-психологические аспекты управления творческим коллективом;
- изучить специфику организации деятельности в рекламном агентстве;
- выявить особенности оценивания управленческой деятельности творческим коллективом;
- сформулировать требования к руководителю как к организатору творческой деятельности в рекламном агентстве;

**Объект исследования** – управленческая деятельность руководителя в РА «Тройка».

**Предмет исследования** – особенности оценивания управленческой деятельности руководителя творческого коллектива.

Методология исследования. В работе в качестве основных методических инструментов использованы сравнительный подход, методы анализа, синтеза, обобщение и интерпретация практического опыта и методических рекомендаций специалистов-практиков.

Научная новизна результатов исследования состоит в рассмотрении аспектов управления творческим коллективом в условиях рекламного агентства, выявлении основных проблем управления творческим коллективом рекламного агентства и требований к руководителю как организатору управленческой деятельности в творческом коллективе.

Практическая значимость работы определяется тем, что полученные результаты могут быть использованы при принятии управленческих решений по оптимизации деятельности творческих коллективов рекламных агентств.

Структура исследования состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

# 1. Теоретические аспекты управления коллективом в рекламном агентстве

## 1.1 Психологические аспекты управления коллективом

Трудовые ресурсы организации являются частью производственных ресурсов. Однако с позиции психологии и социологии они характеризуются собственными отличительными свойствами. Каждый из членов трудового коллектива выступает как отдельная личность, обладающая определенными социально-психологическими признаками. В то же время собственными социально-психологическими свойствами характеризуется и весь коллектив сотрудников организации.

Определяя психологические особенности управления коллективом, следует, прежде всего, остановиться на содержании данного понятия. Трудовой коллектив как социальная группа представляет собой «совокупность людей определенным образом взаимодействующих друг с другом, занятых общим делом, осознающих свою принадлежность к данной социальной группе и считающихся ее членами с точки зрения других людей». Коллектив возникает не просто за счет объединения определенного количества сотрудников. Его формирование связано с достижением определенного уровня развития группы. Согласно классификации Л.И. Уманского можно выделить следующие уровни подобного развития [23]:

- 1) конгломерат - это группа ранее незнакомых людей, оказавшихся в одно и то же время на определенной территории. Такое объединение характеризует отсутствие общей деятельности, общение сотрудников является ситуативным и поверхностным;
- 2) номинальная группа - представляет собой кратковременный этап. Это группа людей, собравшихся вместе и получивших определенное

наименование. В номинальной группе происходит общение, знакомство сотрудников друг с другом, с условиями совместной деятельности;

3) ассоциация представляет собой людей, объединенных совместной деятельностью. Такое образование в отличие от предыдущих характеризуется более высоким уровнем интегрированности в сфере эмоциональных отношений. На стадии формирования ассоциации возможно развитие неформальной структуры группы, зарождение лидерских позиций;

4) кооперация представляет собой группу людей, которые активно взаимодействуют и получают определенный результат совместной деятельности.

5) группе-автономии характерен высокий уровень объединенности в сфере эмоциональных отношений. Это обособленная группа сотрудников, работающих для достижения общих целей и получающих не только материальный результат, но и удовлетворения от участия в совместной деятельности.

б) далее развитие группы происходит по двум направлениям:

- в двух направлениях:
- формируется коллектив - группа людей, которые осуществляют совместную деятельность на основе гармонизации индивидуальных, групповых и социальных целей, интересов, ценностей;
- формируется корпорация - группа, характеризующаяся гипертономией [9], [28] закрытие, близость, изоляция от других групп;
- формируется корпорация - группа, которая характеризуется гиперавтономией, замкнутостью, закрытостью, изолированностью от других групп.

Деятельность каждой группы и эффективность управления ею определяет как ее социальная, так и внутренняя социально-психологическая структура и ее особенности.

Каждая группа, по мнению Е.Н.Кишкеля, «имеет свою социальную структуру, основанную на следующих признаках: статусно-ролевые

отношения; профессионально-квалификационные характеристики; половозрастной состав» [15].

Проанализируем данные составляющие. Статусно-ролевые отношения отражают систему взаимосвязей, которые складываются в группе. Каждый работник группы занимает определенное социальное положение: по вертикали - руководство и подчиненные (начальник и подчиненный), по горизонтали - сотрудничество (сотрудники). Это положение отражается на положении каждого члена группы.

В свою очередь, статус раскрывается в наборе ролей, которые играет работник в определенном подразделении. Роль как социально-психологический феномен связана с выполнением той или иной деятельности, в соответствии с психологическими параметрами личности. Именно роль - это маска психологических особенностей человека.

Когда роль передается человеку или принимается им самостоятельно в зависимости от особенностей группы, особую важность приобретает фактор его индивидуальности. Сотрудник должен понять, чего от него хочет группа, и какие требования предъявляет к нему. В соответствии с этим он должен определить свои функции. Без понимания своей роли и функций, соответствующих ей, человеку трудно справиться с ролью.

По мнению Н.Д.Талызиной [17], система ролевого поведения включает в себя два этапа:

«Первый этап - процесс вхождения в роль, сопровождается проверкой и подтверждением знаний человека о самом себе, своего психологического портрета, выявлением всех плюсов (и их дальнейшего использования в своей деятельности) и всех минусов (и их нейтрализации)». Второй подразумевает непосредственное исполнение роли и ее оценку со стороны окружающих и самого сотрудника.

На практике на несоответствия требований и возможностей сотрудники часто не обращают внимания, что неизбежно приводит к конфликтным ситуациям. Может происходить и совершенно противоположная ситуация,

когда сотрудник абсолютно сознательно принимает ту или иную роль, четко представляя, чего от него ожидает группа. Однако при этом он заранее решает для себя, что не будет выполнять данные ожидания, надеясь, что это несоответствие останется незамеченным.

Профессиональная квалификация включает образование, профессии, уровень квалификации членов группы; влияют на эффективность работы группы и социально-психологический климат. Значительные различия в этих параметрах в группе могут быть источником конфликта.

Возраст и половой состав группы, половозрастной состав группы. Каждый возрастной период имеет свои особенности, которые должны учитываться в ходе организации деятельности и управления группой.

На внутригрупповые взаимоотношения и управление коллективом также оказывают влияние особенности мужской и женской психологии. Так, по оценкам исследователей, женские коллективы отличаются большей эмоциональностью, в них чаще возникают ролевые конфликты, в особенности, имеющие ситуационный характер. В свою очередь, мужские группы более рациональны, но в то же время инертны, прагматичны; имеют тенденцию к бизнес-конфликтам.

Каждый человек, находясь в обществе, постоянно вступает в контакт с другими людьми. Психоаналитик К. Хорни пришла к выводу о том, что «люди, взаимодействуя друг с другом, образуют своего рода социально-психологическое поле» [33]. Для человека, находящегося в группе, необходимо некоторое количество контактов. Им характерны при этом следующие направления:

- 1) направленные к людям;
- 2) направленные против людей;
- 3) направленные от людей. В соответствии с данными потребностями К.

Хорни дала характеристику трем социальным типам сотрудников:

- 1) уступчивый - направленный на людей, стремится присоединиться к группе или к более влиятельным



- 2) агрессивный - направлен против людей, смотрит на жизнь как на борьбу; главной целью считает победу и контроль над другими; недоверчив; относится к симпатиям и привязанностям как к слабостям;
- 3) разобщенный - направлен от людей; имеет эмоциональные барьеры по отношению к другим людям; демонстрирует тревогу при близких контактах; старается подавить свои эмоции и воздержаться от оценки других.

Деятельность специалистов в коллективе объединяет две основных составляющих: материальную, которую представляют люди (трудовые ресурсы), объединенные в коллектив, и духовную, состоящую из идеологии и психологии.

Идеологию команды формирует совокупность идей и взглядов, демонстрирующих конечную цель и задачи выполнения трудовой функции (это может быть, например, стремление к получению прибыли, воплощение задач личностного и карьерного роста, служение обществу или реализация определенной идеи, забота о благополучии организации, ее репутации, имидже и т.п.). В свою очередь, психология коллектива выражена в совокупности социально-психологических особенностей сотрудников [37].

В процессе трудовой деятельности члены коллектива должны разработать стратегию работы, организовать обмен информацией, установить взаимопонимание, выработать и реализовать формы совместных действий. Эффективность реализации данных задач невозможна без понимания и учета процессов формирования социально-психологического климата в коллективе, совместного опыта, общественного мнения, а также решения вопросов лидерства, природы внутригрупповых конфликтов и т.д. Большое значение при этом приобретают уже упомянутые индивидуально- и социально-психологические характеристики личности (темперамент, умственные способности, волевые качества, эмоциональность, характер, память, воображение и др.), которые определяют поведение человека в коллективе. Кроме того, для эффективной реализации поставленных задач в трудовой деятельности необходимо организовать четкое разделение функций

между сотрудниками, определить иерархию подчиненности, полномочия каждого члена коллектива, зоны ответственности и т.д. Ввиду того, что активность коллектива может протекать как в конструктивной, так и деструктивной форме, также требуются усилия, направленные на сохранение целенаправленности групповой деятельности в рамках поставленных перед командой сотрудников целей, необходимые управляющие воздействия на сознание членов коллектива, объединяющие индивидуальные действия, установки и активность в единое коллективное целое. Для реализации данных усилий существуют процессы лидерства и руководства, представляющие социальную власть в коллективе. Определим их содержание.

Лидерство представляет собой спонтанно возникающий в группе процесс психологического влияния одного члена группы на других. Лидеры могут формировать структуру взаимоотношений в группе. Лидер выдвигается в коллективе или его части (например, отделе, департаменте, группе сотрудников) на базе сложившихся в команде норм и целей. Он олицетворяет разделяемые другими членами коллектива нормы и ценности, сплачивает вокруг себя, своего видения трудовой деятельности, других сотрудников, приверженцев и своим личным примером, своими личностными характеристиками придает своеобразие той или иной части коллектива или всей команде в целом. Установки лидера выступают эталоном для всех или, по крайней мере, для большинства членов коллектива. За ним признается неформальное право вести за собой, мобилизовывать на решение соответствующих задач, быть «третьей стороной» в оценке различных сложившихся в коллективе ситуаций.

В целом эффект лидерства имеет глубинные психологические механизмы влияния на группу и может характеризоваться определенными свойствами, несущими как продуктивный, так и непродуктивный эффект для коллектива.

Лидер может оказывать эффект психологического заражения группы и многократного усиления эмоционального состояния сотрудников, общающихся между собой, какой-либо идеей, мыслью, проектом, целью. Взаимовлияние на уровне «заражения» происходит на бессознательном уровне и имеет огромный эффект.

Лидер также может оказывать на группу и ее отдельных членов эффект внушения и подражания. Внушение может происходить на сознательном и бессознательном уровне. В его рамках сотрудник воспринимает передаваемые ему в общении с лидером чувства, идеи, действия, цели, которые затем становятся его собственными. Подражание - сложное динамическое свойство, которое проявляется либо как слепое копирование поведения, жестов, интонации лидера, либо как сознательная, мотивированная имитация.

Следует подчеркнуть, что лидер может быть в коллективе, особенно если речь идет о крупной компании, не один. В этом случае возможна как ситуация их взаимодействия, так и противостояния за удержание лидирующих позиций в организации, что может приводить к дополнительным внутриорганизационным конфликтам и дестабилизировать ситуацию в коллективе, негативно влияя на результаты его конечной деятельности.

В отличие от лидера, руководитель обладает формальной властью и полномочиями управления. Термин «руководство» подразумевает «процесс управления, реализуемый руководителем, исполняющим роль посредника социального контроля и власти, на основе переданных ему официально правовых полномочий и норм более широкой социальной общности». При этом руководитель не обязательно может быть лидером в коллективе и наоборот. Однако руководитель должен быть заинтересован занять место лидера в коллективе, тогда его формальные права будут подкреплены устойчивым авторитетом, позволяющим реализовывать свои инициативы и

решения не методом «сверху», а при поддержке общей массы сотрудников организации.

Следует отметить, что авторитет - это один из важнейших факторов психологического воздействия руководителя на коллектив. Его формирование как психологического явления происходит на основе личностных качеств руководителя, его организаторского и мотивационного потенциала (способности быть лидером-организатором и лидером-мотиватором), стиля руководства и других параметров, в том числе социально-психологических особенностей сотрудников.

## 1.2. Управленческая деятельность и деятельность менеджера

Несмотря на определенные объективные различия управленческой деятельности в различных сферах профессиональной самореализации ученые сходятся во мнении, что управленческий труд сам по себе специфичен, эта специфика присуща ему независимо от специализации менеджера.

В числе особенностей управления как вида профессиональной деятельности А.Л. Журавлев выделяет синхронное выполнение нескольких видов деятельности и контроль нескольких процессов; высокий уровень ответственности за свои действия и действия подчиненных; преимущественное отсутствие шаблонов и алгоритмов, универсально применимых при осуществлении должностных обязанностей; креативность в нестандартных условиях дефицитов ресурсов и динамичной среды; существенное значение коммуникативных функций в профессиональной деятельности; значительный уровень психической, в том числе эмоциональной, напряженности.

С позиций современного менеджмента в организации существуют две внутренние формы разделения труда: горизонтальная, предполагающая разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, и вертикальная, отделяющая работу по координированию действий от самих действий.

Вертикальное разделение реализуется преимущественно к персоналу управления и отражает иерархию управленческих связей. Н.П. Кабушкин отмечает, что в данном случае на первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и интегрировании деятельности всех элементов организации.

По мнению ученого, в укрупненном плане вертикальное разделение труда управленческих работников в организации осуществляется по следующим направлениям:

- общее руководство - разработка и реализация ключевых направлений деятельности и развития предприятия;
- технологическое руководство - выработка и осуществление на практике новых технологий, имеющих значительный потенциал. Охватывает рационализацию процессов производства и управления на базе новых методов, системной механизации и комплексной автоматизации;
- экономическое руководство - планирование в стратегическом и тактическом направлениях экономических показателей, стратегические аналитические процедуры, направленные на оценку деятельности организации, обеспечение рентабельности деятельности;
- оперативное управление - формирование планов, требующих срочного исполнения, и информирование о них исполнителей, координация и распределение обязанностей между исполнителями, инструктирование и периодический контроль исполнителей;
- управление персоналом - наем, расстановка, увеличение потенциала человеческих ресурсов компании [35].

При рассмотрении особенностей управленческой деятельности целесообразно рассмотреть состав управленческой компетенции. П. Кёнигсфилд, С. Ким провели контент-анализ более 150 объявлений о вакансиях рынка труда Чехии, выделив три основные требуемые работодателями компетенции управленцев: умение руководить командой (работать в команде) (89%), знания и опыт в сфере специализации организации (в том числе обязательно наличие высшего образования по специальности) (87%) и владение по крайней мере одним иностранным языком (73%).

В числе компетенций, наличие которых является у управленческих работников обязательным по требованию работодателей, – навыки управления проектами, креативность, готовность к обучению. На основе данных исследования М. Кёнигова, Х. Курбанкова и Дж. Фейфар

сформировали содержательные кластеры модели управленческих компетенций.

Актуальность выделенных компетенций была повторно проверена при полуструктурированном интервью с управленческими работниками.

Отмечается, что на первом этапе менеджерам было довольно сложно самостоятельно сформулировать ключевые компетенции, необходимые для их эффективной профессиональной деятельности. Наиболее часто руководители отмечали аналитические способности, коммуникабельность, навыки принятия решений, ориентацию на результат, независимость, верность, сочувствие, саморегулирование, стрессоустойчивость и мотивацию.

Х. Шрёдер предлагает двухуровневую структуру управленческой компетенции, включающую основные компетенции и так называемые компетенции «высокого класса».

В состав основных компетенций входят знания и навыки, необходимые для выполнения профессиональной деятельности в сфере управления. В состав группы компетенций «высокого класса» включены компетенции, позволяющие достигать управляемой команде более высоких количественных и качественных результатов коллективного труда. Данная группа компетенций поделена на четыре подуровня: познавательные, мотивационные, направленные на достижение цели и стимулирующие результат.

Целесообразно привести взгляды российских ученых на проблему структурирования профессиональной управленческой компетенции. Показательным является мнение А.В. Черепанова, который рассматривает следующие элементы профессиональной компетенции в сфере управления.

В данной модели четко прослеживается ядро современного российского подхода к профессиональному отбору кадров вообще, включающее теоретические знания, навыки и умения и профессиональный опыт, при этом в состав профессиональной управленческой компетенции

включены и распространенные в зарубежной практике структурные элементы.

Таким образом, управленческая деятельность обладает рядом специфических особенностей, в числе которых динамичность, временной дефицит, полиактивность, отсутствие шаблонов и инструкций для решения значительного числа профессиональных задач и т.п. Это позволило ученым рассматривать деятельность менеджера как самостоятельный вид профессиональной деятельности и предопределило потребность в структурировании и конкретизации особой, управленческой профессиональной компетенции.

К структурированию профессиональной управленческой компетенции существует два подхода. Первый базируется на эмпирических исследованиях максимальной совокупности характеристик, мотивов, навыков и знаний менеджеров; выявлении факторов, минимально необходимых для осуществления профессиональных обязанностей, и факторов, свойственных только лидерам профессии; систематизации факторов, влияющих на профессиональную эффективность, конкретизации оценочных критериев для градации. Вторым подходом основан на формировании теоретической модели компетенций на основе оценки квалификационных требований, должностных обязанностей, зарубежного опыта, ее практической апробации и, при необходимости, корректировке. Результатом является модель управленческой компетенции, позволяющая оценивать текущую способность кандидата к эффективной профессиональной деятельности и осуществлять ее прогнозирование.



### 1.3. Особенности управления коллективом в рекламном агентстве

Если вести речь о рекламе, как части творческой сферы, то следует отметить, что она близка к искусству, поэтому особое значение в деятельности рекламного агентства имеет психологический фактор в обращении с сотрудниками, входящими в творческий отдел (текстовики, художники, специалисты-графики, режиссеры, редакторы и др.).

Высокая текучесть кадров в рекламном агентстве является серьезной проблемой для организаций данной сферы. Эффективное управление коллективом рекламного агентства, учет индивидуально-психологических особенностей сотрудников творческих профессий, влияющих на атмосферу продуктивности факторов может снизить остроту этой проблемы.

Существуют ключевые направления, с помощью которых можно добиться повышения эффективности уровня управления творческим трудовым коллективом и продуктивности его деятельности. К ним относятся:

- 1) профессиональная и социально-психологическая адаптация новичков. В некоторых рекламных агентствах быстрый ввод новичка в деятельность осуществляется по принципу: «вы справитесь - наш рабочий, нет - мы уволим», то есть, нет никакой деятельности для профессиональной адаптации; но стратегически более правильные, особенно в творческой среде, - это еще один способ адаптации - посредством наставничества или наставничества. Наставник - более опытный сотрудник, обладающий навыками эффективной работы, заслуживающий доверия новичок и способный помочь в первичной адаптации профессиональной и социально-психологической, которая включает в себя ассимиляцию ценностей, норм, традиций и культуры компании;
- 2) стимулирование самореализации и мотивации творческой личности в коллективе, которая должна обеспечить возможность самовыражения, признания со стороны коллектива, чувство участия в делах организации.

Этими целями являются действия по оптимизации работы, основанной на предложениях персонала, конкурсах, бонусах и т.д.

3) усиление сплоченности трудового коллектива, создание позитивного, оптимального социально-психологического климата [25].

Управление специалистами творческого профиля в любой сфере следует рассматривать как долгосрочные инвестиции, что предполагает обязательные вложения компании не только в организацию рабочих мест и социально-психологического климата в коллективе, способствующих созданию, поддержанию атмосферы творчества, сотрудничества, демократичности и высокой продуктивности, но и стажировки, тренинги - как профессионального, так и социально-психологического характера, обеспечивающих развитие данных составляющих.

Для работников творческого труда основной является потребность в самоактуализации. Прежде всего, самоактуализация, по А.Маслоу, подразумевает стремление как можно полнее использовать свои таланты, способности и возможности. В полной мере самоактуализирующийся человек представляет собой гармоничную личность, достигшую вершины развития. Таких людей мало, всего 1-4 % от общего количества людей. Остальные находятся на той или иной ступени личностного и профессионального саморазвития. По словам А. Маслоу, «творческие потребности людей с выраженным творческим потенциалом выглядят более значительными, чем любые другие, необходимость их актуализации их творческого потенциала не всегда вызвана насыщением основных потребностей, очень часто они делают, несмотря на неудовлетворенность». И хотя потребность в самоактуализации является основной, для сотрудников творческих профессий важным остается и удовлетворение обычных человеческих потребностей. Как и все люди, креативные работники хотят адекватно поддерживать свою семью и обеспечивать будущее своих детей, они хотят, чтобы их уважали и признавали, они хотят быть уверенными в

будущем. Необходимость самоактуализации не заменяет другие потребности, а существует параллельно им (рис. 1).



Рисунок 1 – Пирамида потребностей работников творческой направленности.

Поскольку потребности творческих людей, во многом идентичны общим потребностям всех людей, то для мотивации творцов часто целесообразно использовать уже существующие, ставшие классическими теории мотивации, хотя, безусловно, необходимо учитывать и специфику творческого труда.

Поскольку потребности творческих людей во многом идентичны общим потребностям всех людей, часто целесообразно использовать существующие классические теории мотивации для мотивации творцов, хотя, безусловно, необходимо учитывать особенности творчества ,

Таким образом, согласно теории трёх потребностей Д. Макклелланда, работники творчества, как и любые другие, приобрели нужды. Таким образом, некоторые из них, наряду с необходимостью самореализации, будут стремиться удовлетворить потребность в успехе, другие - в участии, третьи - у власти.

Согласно «Двухфакторной мотивационно-гигиенической концепции мотивации» Ф. Герцберга, у сотрудников, работающих в творческой сфере, будут вызывать объективное недовольство такие факторы, как неудовлетворенность плохими условиями труда, низкая заработная плата, плохие отношения с руководством, коллегами, а мотивировать их будут такие факторы, как признание их достижений, высокая степень ответственности и т.д.

Рассмотрим, в чем заключаются основные проблемы мотивации работников творческого труда.

Реальность в России заключается в том, что среди работников творческих профессий наблюдается высокий уровень безработицы. Это дает организациям право выбора: соискатели часто соглашаются работать на меньшую зарплату, особенно когда речь идет о молодых сотрудниках, о специалистах, работающих в небольших организациях. Кроме того, в бизнес-структурах по той или иной причине творческая карьера очень часто отсутствует как таковая карьерная лестница. Тем не менее, компенсация за низкую заработную плату и карьерный рост в ряде случаев можно считать выше, чем в других отраслях, степень морального удовлетворения от работы. У. Баумол и В. Боуэн определяют это мотивирующее явление как «психологический доход» сотрудника. К психологическому доходу можно отнести престиж в коллективе и профессиональной среде, реализацию собственных идей, свободу творчества и т. д. Гораздо сложнее обстоит дело с творческими сотрудниками, которых можно назвать признанными талантами. Чтобы привлечь и удержать такого сотрудника на работе, нужны уникальные условия труда (индивидуальный график работы, бонусы, высокая заработная плата) или выдающийся руководитель.

При управлении коллективом, состоящим из творческих людей необходимо точно определить, в чем заключается их производственное задание. Это позволит им сконцентрироваться на выполнении определенной задачи, не отвлекаясь ни на что лишнее. Лучше всего, если сами работники

сформулируют: «В чем заключается их задание? Что им нужно для его выполнения? Что им мешает при его выполнении?». Очень многие творческие сотрудники при этом настаивают на гибком графике, отсутствии жесткой подотчетности, наличии свободного времени для креатива, отсутствием промежуточной отчетности о результатах работы, чтобы результатом их деятельности являлось качественный конечный творческий продукт.

После того как сформулировано задание, следует определить границы независимости и степень ответственности.

Психология творческих людей часто входит в противоречие с дисциплиной, что требует адекватных управленческих действий со стороны руководителя. С учетом этого положения социально-психологический климат во многом обеспечивает сохранение кадров в рекламном агентстве, как и другой организации, деятельность в которой осуществляет та или иная креативная команда [10].

Благоприятный социально-психологический климат характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях сотрудников, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д. Здоровый социально-психологический климат формируется в коллективе, особенно в творческой атмосфере, достаточно медленно, трудно поддерживается на необходимом уровне.

В свою очередь неблагоприятный социально-психологический климат характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу,

нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д.

Большое значение также имеет организация совместной деятельности.

Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на социально-психологический климат. Особо следует отметить и такой фактор, как стиль руководства. Роль руководителя в создании оптимального социально-психологического климата является решающей.

В завершении подчеркнем, что важную роль в управлении коллективом сотрудников рекламного агентства, формировании лояльности, преданности работников играет миссия организации. Под миссией понимается «основная общая цель организации, выражающая причину ее существования. Это то, чем организация полезна окружающему миру, то полезное (продукты, услуги), чем организация обменивается с внешней средой для получения ресурсов, необходимых для собственного выживания». Крайне важно, когда миссия отдельного работника агентства совпадает с миссией организации.

## **2. Оценка управленческой деятельности руководителя рекламного агентства «Тройка»**

### **2.1. Общая характеристика предприятия и его кадровый потенциал**

Рекламное агентство «Тройка» в г. Томске работает на рекламном рынке 20 лет. Формат работы с рекламодателем — это планирование и размещение рекламной кампании с точной ориентацией на маркетинговые задачи наших клиентов.

Агентство активно взаимодействует с субъектами рекламного рынка как в г. Томске, так и в стране, что позволяет качественно и профессионально решать практически любые рекламные задачи клиента.

Объем предоставленных услуг в денежном выражении составляет 36 440,6 тыс. руб. Реализация услуг в 2017 г. составила 15 174 единиц, что на 4 757 единиц больше в сравнении с 2016 г., что указывает на стабильный рост спроса на оказываемые услуги.

Объем и своевременность всей работы, эффективность использования оборудования, а в результате - объем предоставляемых услуг, его стоимость, прибыль и ряд других экономических показателей зависят от персонала службы безопасности предприятия и эффективности их использования. Информационная база для анализа человеческого потенциала представляет данные о труде, номер формы Р-4 «Информация о количестве, зарплате и движении сотрудников», данные о сроках, сведения об трудоемких услугах, одноразовые бухгалтерские работники по занятию.

По состоянию на 1 января 2018 года у компании есть 2 оператора, 4 менеджера по продажам, 1 менеджер по продвижению, кодер 1, 2 дизайнер, генеральный директор и менеджер по маркетингу, который объединяет функции менеджера по маркетингу и менеджера по персоналу.

Табл. 2.1 Обеспеченность предприятия «Тройка» трудовыми ресурсами

Категория работников	2017 год	2018 год	Норма 2017 г., чел.	Норма 2018 г., чел.	Процент % обеспеченности	
					2017	2018
В том числе основные сотрудники	2	3	6	7,5	33,33	40,00
Из них						
Верстальщики	1	1	4,5	4	22,22	25,00
Дизайнеры	1	2	9	14	11,11	14,29
Операторы	2	2	26	28	7,69	7,14
Специалисты и руководители	7	7	12	13	58,33	53,85

Из табл.2.1 видно, что основной состав персонала «Тройка» составляют в специалисты и руководители. В 2018 г. наметился рост числа сотрудников, которые непосредственно изготавливают продукцию – услугу, что обусловлено ростом с каждым годом объема предоставляемых услуг, поскольку компания наибольшее внимание уделяет сбытовой стороне своей деятельности.

Важным фактором занятости в сфере рекламных услуг является высокий уровень профессиональных кадров, их способность творить, т.е. создавать новое.

Табл. 2.2 отражает возраст и уровень образования штатных сотрудников компании.

Таблица 2.2 Квалификация и возрастные характеристики сотрудников

Категория работников	Образование	Возраст, лет	
		2017 г.	2018 г.
Генеральный директор	высшее	46	47



Менеджер по маркетингу	высшее	45	46
Менеджер по продажам 1	высшее	41	42
Менеджер по продажам 2	высшее	34	35
Менеджер по продажам 3	Базовое высшее	27	28
Менеджер по продажам 4	Неоконченное высшее	22	23
Менеджер по промакциям	высшее	38	39
Верстальщик	высшее	36	37
Дизайнер 1	высшее	29	30
Дизайнер 2	Базовое высшее	26	27
Оператор 1	высшее	28	29
Оператор 2	Среднее специальное	29	30

Как видно из приведенных данных, большинство сотрудников имеют высшее образование. Наименьшее количество сотрудников со средним специальным образованием. Наибольшую долю занимают рабочие в возрасте 22-30 лет и 30-39 лет. Наименьшая доля приходится на рабочих в возрасте 40 лет и старше.

Таким образом, возраст и уровень образования подавляющего большинства сотрудников предполагают высокий уровень кадрового потенциала работников и большие возможности для его использования и развития.

Полное использование персонала может быть оценено по количеству рабочих дней и часов на одного сотрудника за анализируемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени. Анализ проводится для каждой категории сотрудников, для каждой производственной единицы и для предприятия в целом.

Необходимые данные для проведения факторного анализа приведены в табл.

### 2.3

Табл. 2.3 Баланс рабочего времени по предприятию на 2016 –2017 гг.

№ п/п	Элементы рабочего времени	План на 2016 г.	План на 2017 г.
1	Календарное время, дней	365	366

2	Выходные и праздничные дни	116	116
3	Номинальное время, дней	253	254
4	Не выходы, дней	21	21
	В том числе: очередные и дополнительные отпуска	21	21
	по болезни	0	0
	отпуска по беременности и родам	0	0
5	Фактически используемое время, дней	228	229
6	Фактическая продолжительность дня, часов	7,99	7,99
7	Эффективный фонд рабочего времени, часов	1 821,7	1 829,71

Из данных табл. 2.3 видно, что в рекламном агентстве «Тройка» общий уровень рабочего времени соответствует Трудовому законодательству.

Табл. 2.4 Анализ использования рабочего времени на предприятии за 2016-2017 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	Отклонение (+,-)
Среднегодовая численность работников	11	12	1
В том числе основные:			
верстальщик	1	1	0
дизайнер	1	2	1
Отработано дней одним верстальщиком, дизайнером за год	228	229	-
Отработано часов одним оператором, специалистом и руководителем за год	1 821,7	1 829,71	-
Отработано часов одним верстальщиком, дизайнером за год	1 821,7	1 829,71	-
Средняя продолжительность рабочего дня для операторов, специалистов и руководителей, час.	7,99	7,99	-
Средняя продолжительность рабочего дня для верстальщика, дизайнера, час.	7,99	7,99	-

Из данных табл. 2.4 видно, что в рекламном агентстве «Тройка» за 2016–2017 гг. произошло увеличение персонала на 1 чел., что способствовало увеличению объемов предоставляемых услуг. Соответственно, увеличился фонд рабочего времени на 7,99 чел.-час. Продолжительность рабочего дня осталась неизменной 8 часов соответственно, отработанных дней каждым работником предприятия осталось прежним 228 дней, это свидетельствует о том, что на предприятии потерь рабочего времени за 2016 – 2017 годы не происходило.

Наличие талантливых сотрудников как фактор успешной деятельности рекламного агентства нуждается в эффективном стиле руководства работой творческого коллектива и управления им.

## **2.2. Требования к деятельности и личности руководителя в управлении творческим коллективом рекламного агентства**

В настоящее время многими исследователями разрабатываются различные модели организационных приемов, которыми должны владеть менеджеры для построения целесообразных взаимоотношений с талантливыми людьми. Ключевые положения данных моделей можно свести к следующим тезисам:

- соотношение ценностей руководителя и неординарных личностей,
- уважение индивидуальности,
- щедрость руководителя на похвалы талантливых людей,
- терпимость к эмоциональным перепадам одаренных личностей,
- расширение возможностей участия творчески настроенных работников в принятии решений и разработке планов,
- регулярное признание персональных успехов, разработка системы вознаграждений с учетом личного вклада,
- предоставление талантливым сотрудникам большой свободы для их самостоятельной работы,
- ограничение загруженности талантливых сотрудников конкретными задачами.

К методике управления творческим коллективом во многом применимы методы эффективного управления любой организацией. По оценкам российских исследователей, в российских условиях наибольшую продуктивность при этом демонстрируют методы оценки, обучения и развития навыков специалистов, различные методы вознаграждения, карьерного продвижения и коммуникации (в т.ч. «обратной связи» с сотрудниками).

Как правило, проблему в управлении творческой деятельностью сотрудников для руководителя в рекламном агентстве составляет

соотношение творческой и организационной составляющей в работе креативного коллектива. Человеческая психология такова, что и творец, и организатор в глубине души считают себя главнее и важнее друг друга. В большинстве креативных команд рекламных агентств творческие и организационные обязанности сегодня разделены. Этот вариант является наиболее продуктивным. Дизайнер не имеет доступа к заказчику, а менеджер не пытается творить вместо креативной команды (хотя при этом и обладает развитыми творческими навыками и творческим мышлением). В результате в команде при организации руководителем и его контроле происходит непрерывный творческий процесс, также самоорганизующийся естественным образом. Однако подчеркнем, что в творческом коллективе не следует разграничивать обязанности абсолютно жестко. Это неприемлемо для креативной среды. Частичное пересечение обязанностей (и в том числе идей) помогает понимать друг друга, оказывать взаимопомощь, и более продуктивно осуществлять сотрудникам свои творческие функции. При этом, безусловно, окончательное решение должно оставаться за руководителем коллектива (перед демонстрацией результатов клиенту).

Существенную проблему для управления творческим рекламным коллективом составляет то, что результат деятельности креативных работников принадлежит не только компании. Когда специалист по рекламе создает произведение, оно принадлежит компании, а также заказчику лишь частично, оставаясь в полной собственности создателя (если иное не предусмотрено договором о сотрудничестве или передаче авторского права). В этом заключаются возможные риски при работе с творческим коллективом, когда удержать творческих людей в штате рекламного агентства не удастся, бизнес может столкнуться с серьезными последствиями и потерями, в том числе уже разработанного, но еще не сданного клиенту рекламного продукта. Поэтому руководство творческим коллективом должно строиться на учете определенных нюансов и правил.

Существует мнение, что творческий подход и контроль «сверху» несовместимы. Однако это не совсем верное утверждение. Все зависит от конкретного руководителя и стиля его руководства.

От руководителя в данном случае требуется максимальная деликатность в управлении кадрами, поскольку профессиональная рекламная фирма продает не время исполнения работ, а знания, умения, таланты. Коммуникация управленца и творческого работника не должна происходить в назидательном, авторитарном тоне, а по возможности, на равных условиях. Очень важно не пытаться досконально контролировать творческого работника.

Практика свидетельствует, что на самом деле во время выполнения творческих заданий в рекламе гораздо сложнее работать некачественно, чем при рутинных поручениях. Поэтому злоупотреблять постоянным контролем и формальной отчетностью при работе с креативной командой не рекомендуется, поскольку в творческой работе важнее результат (также и соблюдение временных сроков).

Внутренний контроль должен коррелировать с задачей, заключающейся в том, решает ли креатив поставленную перед ним задачу или нет. Также в данном случае присутствуют ограничительные условия в виде сроков и бюджета. Удачное, пусть и рискованное творческое решение должно быть поощрено, но не должно нарушать сроков и поставленных задач клиентом.

Расширение свободы творческих работников должно сопровождаться дополнительными материальными и финансовыми ресурсами. Например, использование части рабочего времени для несанкционированной разработки инициативы. Это создает дополнительные условия для творческого потока и рассматривается как доверие рекламного агентства [24].

Увеличивая поток идей и предложений, продвижение нестандартных альтернативных решений не исключает появления ошибок в творческой работе. Признано, что в конечном счете ошибка менеджера, пытающегося

заставить подчиненных следовать инструкциям вслепую, гораздо более серьезна, чем ошибки творческих работников, неизбежные в творческом поиске. Допускается использование 80% разработок, которые действительно применимы к различным проектам.

Осознавая на практике расширение «степени свободы» и передачу полномочий прямым участникам творческих процессов, лидеры далеко не начинают процесс поиска и выдвижения новых идей для себя. Понятно, что желание лидеров творческих коллективов активно вмешиваться в подготовку кадров, развивать навыки поиска нестандартных решений, создавать необходимые условия для эффективной групповой работы. На практике развитие творческого потенциала может занимать не более 10-15 минут в день.

Основным правилом в работе с творческим коллективом рекламного агентства, по мнению специалистов, должно стать – «максимум внимания к задаче и минимум ограничений». Только в этих условиях коллектив будет работать продуктивно и креативно.

Кроме того, в творческом коллективе особенно важно взаимоуважение. Если руководитель понимает и принимает эту комбинацию — «задача, уважение, минимум ограничений» – задача руководства творческим коллективом упрощается ввиду того, что в содержание данной деятельности включаются сами сотрудники рекламного агентства.

Тезис «минимум ограничений» подразумевает, что ограничения должны быть понятны сотрудникам и тесно связаны с решением задач. Крайне важно, когда, благодаря созданным в организации условиям, контролером работы становится сам творческий работник – его чувство удовлетворения результатом и личная ответственность. Поэтому творческих работников очень важно наделять ответственностью, обеспечивая для них свободу действий, с соответствующей поддержкой и достаточным инструментарием.

Поскольку самосовершенствование является незаменимым условием для творческой деятельности, важно создать условия для саморазвития для

рабочего творческой сферы. Для работы с творческими людьми нужны руководители- психологи. Небрежная критика, малейшее сомнение в таланте сотрудника может привести к полному разрушению отношений и снижению продуктивности, возникновение деструктивных конфликтов в рекламном агентстве.

Как показывает практика, в творческом коллективе рекламного агентства достаточно часто возникают конфликты как по линии «руководство - подчиненные» (на этом аспекты мы уже останавливались выше), так и конфликты межличностного плана (между сотрудниками), а также крайне опасные конфликты из-за разногласий в видении определенного проекта, рекламной идеи арт-директором, копирайтером, дизайнером и заказчиком. В последнем случае практически у любого конфликта есть универсальное решение, которое можно охарактеризовать, как: «решает ли то, что придумано, задачу клиента максимально эффективным способом». В данном случае главное – четкое понимание видения заказчика и четкая постановка задачи руководителем агентства для своих сотрудников. В реальности это не совсем просто. Иногда именно на постановку задачи приходится тратить более значительное время, чем на сам креативный процесс по генерации идеи и созданию рекламного продукта.

Следует отметить, что рабочие конфликты, когда в итоге заказчик принимает доводы представителей рекламного агентства, или наоборот, являются обычной современной практикой и происходят практически в рамках каждого проекта. Как уже подчеркивалось выше, важно, чтобы они завершались продуктивным для обеих сторон образом.

Остановимся также на межличностных конфликтах и других видах конфликтов во внутренней среде, так как в творческой атмосфере рекламного агентства они могут приобретать особую остроту. Рассмотрим основные виды конфликтов, которые выделяются с акцентом на творческий коллектив.

Мотивационные конфликты включают конфликты интересов - это ситуации, связанные с целями, планами, устремлениями и мотивами



участников, которые несовместимы или противоречивы. Такие конфликты в творческих коллективах рекламного агентства редки.

Когнитивные конфликты можно классифицировать как так называемые конфликты ценностей - это конфликтные ситуации, в которых различия между конфликтующими сторонами связаны с их противоречивыми или несовместимыми идеями, которые имеют для них особое значение.

К когнитивным конфликтам могут быть отнесены, так называемые ценностные конфликты - это конфликтные ситуации, в которых разногласия между конфликтующими сторонами связаны с их противоречащими друг другу или несовместимыми представлениями, имеющими для них особое значение. В рекламе как особом виде деятельности, близком к искусству, эти виды конфликтов достаточно часты.

Рольные конфликты - возникают по причине нарушения норм и правил межличностного взаимодействия. Такого рода конфликты имеют место в творческих коллективах рекламного агентства в периоды структурных трансформаций, выступая в качестве внутреннего протеста сотрудников процессам реорганизации.

Частой причиной возникновения проблем в управлении творческим коллективом рекламного агентства - является межличностный конфликт. Причины межличностного конфликта лежат в профессиональной сфере – это конкуренция в коллективе. В творческом коллективе конкуренция может быть низкой или, наоборот, носить крайне эмоциональный и напряженный характер. Работа в условиях жесткой конкуренции в команде - это рабочий стандарт для творческих групп, это один из главных стимулов для развития. Конкуренция - это желание быть первым и, следовательно, конкуренция - является самым сильным мотивом для проявления лучших качеств, чтобы конфликт оставался стимулом для творческой работы.

Для того чтобы конфликт оставался импульсом креативной работы рекламного агентства, а не проблемой, важно иметь в виду, что выбранная сотрудником стратегия взаимодействия в творческом коллективе, как и

стратегия управления коллективом, выбранная руководителем, должна быть продуктивной для реализации внутреннего творческого потенциала.

С целью препятствования развитию конфликтов и проблем профессионального и личностного планов в компании должен быть разработан свод инструкций для сотрудников, включающих их функциональные обязанности. С учетом творческого характера деятельности рекламного агентства их содержание не должно быть жестким и устоявшимся, а должно корректироваться и развиваться вместе с коллективом.

Важным средством преодоления конфликтов и проблем во внутренней коммуникации является развитие и поддержание корпоративной культуры рекламного агентства. При работе с творческим коллективом многие руководители рекомендуют не бояться полагаться на так называемый «здоровый смысл» сотрудников, а не формальные инструкции (которые также являются необходимыми, но не единственными и жесткими инструментами управления дисциплиной и другими аспектами деятельности, как, например, на производстве).

Ряд компаний, работающих с творческими сотрудниками, используют также такую практику, как ведение сборников опыта или случаев из жизни организации, куда заносятся примеры удачных и неудачных решений, что позволяет обогатить опыт творческой и организационной деятельности, не повторять ранее совершенных ошибок.

Еще одной практикой являются съемки фильмов – о работе над проектами на рабочих местах, о проведении тренингов и совместного досуга и т.д.

В связи с этим особую роль в деятельности рекламной организации играют методы управления творческим коллективом и работающими в нем талантливыми людьми. Работа таких сотрудников является важной составляющей успеха рекламного агентства, но управление ими, как показал ранее проведенный анализ, сопряжено с большими трудностями, поскольку

они независимы, амбициозны, обладают нетипичным мышлением и выходят за рамки традиционных стандартов поведения.

Следует подчеркнуть, что ведущие рекламные агентства сегодня не связывают свой долгосрочный прогресс с одним методом, программой, стратегией, тактикой, механизмом и т.д. Их успех и продуктивность деятельности определяется согласованной работой всех компонентов. Для того чтобы применение методов управления было эффективным, необходимо соблюдение ряда принципов: ориентированности на цели организации; соответствие состоянию внешней среды; совместимости с организационной культурой; внутренней целостности; участия руководства организации; наличия мотивированных и квалифицированных специалистов [7].

Особое место в ряду данных принципов занимает целостный подход. Современное рекламное агентство может добиться целостности системы управления творческими сотрудниками за счет таких общеприменимых принципов, как:

- четкое определение собственных целей организации и их коммуникации всем своим сотрудникам;
- моделирование "идеального" поведения для всех должностей (сотрудников) организации;
- координация в работе подразделений службы человеческих ресурсов;
- постоянное взаимодействие специалистов по человеческим ресурсам с линейными руководителями, непосредственно управляющими персоналом [36].

В то же время ввиду того, что творческая деятельность рекламного агентства имеет свою специфику, для организаций данного рода применимы специализированные условия и методы управления талантливыми людьми. В их ряду в качестве наиболее целесообразных специалистами-практиками выделяются следующие:

Необходимость выделения времени для размышлений. Для созидания, творческой деятельности, в отличие от технической, необходимо время на работу мысли. Если человеку приходится всё время активно решать массу вопросов, он просто лишается достаточного времени для поиска творческих решений. Это не означает, что нужно постоянно предоставлять сотрудникам дополнительные выходные либо отпуск, просто следует дозировать нагрузку должным образом, чтобы сотрудник располагал временем для творческих размышлений и общения с коллегами. Например, сотрудникам компании Google предоставляются по часу в день и по дню в неделю «для собственных разработок». Такой формат предполагает, что 80% времени сотрудник проводит на своем рабочем месте, а оставшееся – на его усмотрение.

Отсутствие формальных заданий. Существует работа, с которой креативному специалисту часто не под силу качественно справиться. В частности, он не сможет идеально решать слишком простые задачи – телефонные коммуникации, заполнение формуляра, сведение данных в таблицу, составление договора. Подобные задачи будут откладываться сотрудником до последнего, выполняться с нежеланием. Целесообразно делегировать такие функции другим специалистам, особенно в период активной творческой работы над тем или иным рекламным проектом.

Заданные алгоритмы действий. Рекламный бизнес должен получать доход благодаря работе творческого коллектива. Чтобы результаты работы соответствовали ожиданиям руководства и требованиям клиентов, нужно придерживаться определенных стандартов работы. Если сначала внедрение таких стандартов и приведет к сопротивлению творческих натур, они со временем всё же привыкнут к новшеству. После резкого неприятия изменений творческие натуры затем вновь смогут вернуться к вдохновению и достижению новых результатов. Важно при этом, чтобы заданные алгоритмы не были чрезмерно жесткими и были открытыми для изменений, дополнений и адаптации.

Дисциплина и порядок. Этот фактор является обязательным условием для эффективной работы творческих коллективов в рекламной деятельности. Конечно, творческим натурам свойственно нарушать заданные правила, но для удовлетворения требований клиентов это обязательно. Творческие сотрудники в своем большинстве негативно относятся к дисциплине и порядку, но он необходим для них (как в организационной, так и материальной сфере) ради эффективной и организованной работы.

В современной практике рекламной деятельности сегодня есть очень талантливые люди, с которыми многие руководители или заказчики отказывались работать именно по причине срыва сроков. Предпринять попытку договориться с такими работниками можно при соблюдении следующих условий:

Первое – творческому работнику нужно всегда объяснить, что он должен сделать задание быстро (к определенному сроку). У него должна возникнуть внутренняя потребность сделать работу красиво, креативно и быстро, то есть его нужно мотивировать, вдохновить идеями. Творческие сотрудники рекламного агентства должны понимать вынужденность жестких мер, на которые идет генеральный, креативный директор – тогда они будут уважительно относиться к управленческим решениям.

Второе – творческому сотруднику при работе над рекламной идеей или продуктом нельзя давать слишком много времени на выполнение задания. Иначе он перегорит, переключится на другую идею, ему станет неинтересно. Третье – творческому человеку очень сложно переделывать однажды сделанную работу. Поэтому надо оценивать не только конечный результат, но и поэтапно контролировать весь процесс работы.

Четвертое – руководитель творческого коллектива должен быть готов принимать талантливых людей такими, какие они есть. Никто не будет срывать сроки специально. Твердость нужно проявлять, когда творческий специалист вмешивается в работу над моделью на поздних стадиях. Творческие люди всегда хотят что-то улучшить. И этот процесс может быть

нескончаемым. В то же время небольшое исправление деталей проекта (часто избыточное) может вернуть работу всего коллектива на несколько этапов (месяцев) назад.

Наконец, в рекламном бизнесе нужно не бояться работать с талантливыми, но не получившими еще признания специалистами. Мотивация к работе у них изначально выше, так как им хочется добиться успеха.

Среди соответствующих ресурсов, инструментов работы с талантливыми людьми также выделяются:

- Отсутствие иерархических барьеров. Иерархия коллектива в рекламном агентстве должна быть построена на предельно линейной и понятной для творческих специалистов структуре. Отсутствие многочисленных главных и неглавных сотрудников – залог того, что сотрудники не будут демотивированы взаимными оценками вышестоящих менеджеров, чьи задачи и компетенции они не совсем понимают.
- Формальная должность в компании для творческих сотрудников значит меньше, чем прочие факторы – к примеру, размер оплаты. Они предпочитают подчеркивать свой статус другими способами – принадлежность к сообществам профессионалов и пр. Их статус в компании определяется ценностью для организации, особым положением в коллективе, уважением коллег и пр. Им необходимо иметь прямой доступ для общения с руководителем. Немногие из творческих личностей смогут стать эффективными менеджерами, далеко не всем им нравится заниматься административными рутинными задачами. Поэтому вряд ли повышение по должностной лестнице как метод будет мотивировать сотрудника на достижение новых целей.
- Постоянно поддерживаемая и вариативная атмосфера приятия, поощрения. Еще Г. Форд выступал с поддержкой творческих инициатив работников – давая каждому, кто предложит новую идею, по доллару. При этом деньги давал даже в случае, если не планировал воплощать предложенную идею. Для творческих сотрудников атмосфера поощрения

особенно важна равно настолько, настолько неприменима резкая критика.

Поэтому следует особо остановиться на вопросах и методах мотивации творческой личности в рекламном агентстве.

Специфика труда и занятости в сфере рекламной деятельности определяется подходом к заработной плате. Так, Д. Огилви полагал, что рекламные агентства должны оплачивать своих сотрудников, в первую очередь напрямую связанные с созданием рекламного продукта, высокую зарплату, потому что, как и в театре, рекламный бизнес предоставляет тем, кто занимается этим наименее безопасным. Д. Огилви отмечал три причины актуальности высокой заработной платы:

1. Спрос на способных рекламных агентов выше предложения;
2. дополнительные выгоды, даже если они достаточно существенны, по-прежнему меньше, чем во многих корпорациях другой специализации;
3. В рекламном бизнесе легче потерять работу, чем в большинстве других профессий.

Таким образом, особенности труда в сфере рекламных услуг, а также подходы к его оплате исходят от особенности самой услуги, от субъектов, вступающих в отношения по поводу этой услуги, а также от материально-технической базы создания рекламного продукта.

Благодаря достойному компенсационному пакету, высокой заработной плате, безусловно, удастся привлекать талантливых сотрудников в рекламную сферу. Однако для сохранения талантливого специалиста в коллективе рекламного агентства таких мер будет недостаточно. Должна быть сформирована эффективная система нематериальной мотивации и управления творческим коллективом. Главным мотивом для творческих личностей становятся возможности самореализации. Данный метод должен обязательно применяться. Сложность заключается в том, что нужен индивидуальный подход при создании условий самореализации для каждого сотрудника.

Как уже подчеркивалось, талантливые люди важное значение отводят признанию со стороны окружающих. Руководитель должен поддерживать мотивацию и настрой сотрудников, с энтузиазмом ища новые инициативы и предложения. Однако здесь важно быть честным. Когда идея недостаточно проработана либо не подходит, следует это отметить, приводя аргументы своего мнения. Как свидетельствует практика, достичь мотивации творческих личностей за счет отрицательных методов стимулирования (угроза понижения, увольнения, выговор и пр.) не удастся.

Специалистами выделяются следующие ключевые ошибки в мотивации творческих сотрудников, приводящие к демотивации:

- Большое количество творческих сотрудников. Над высококачественным рекламным продуктом не должен работать слишком большой коллектив. Если задействовать вместо 1-3 - 12 копирайтеров, прийти к единой идее будет уже сложно — каждый сделает по несколько вариантов, и получится чрезмерный выбор предложений.
- Нечеткие критерии оценки результатов. В оценке деятельности творческого сотрудника никогда не следует говорить: «Нет, это плохо». Нужно объяснить, почему это так. Тогда сотрудник может исправить ошибку. Он будет уважать руководителя и в следующий раз придет за советом. Если непонятно, почему результат признан неудовлетворительным, возникают обида и нежелание творить.

Совершаемые ошибки и применяемые методы управления творческими сотрудниками во многом зависят от такого важнейшего параметра, как стиль руководства в рекламном агентстве.

Наиболее приемлемым для творческой деятельности является демократический стиль. Именно он развивает эффективное коммуникативное взаимодействие, «обратную связь» на всех уровнях и доверительность взаимоотношений в коллективе, способствует поддержанию атмосферы творчества. При его реализации отсутствует ощущение навязанности решений извне, «сверху». Авторитарный стиль неприменим для творческого



коллектива, так как он обычно порождает враждебность, заискивание, зависть и недоверие. Попустительский стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного социально-психологического климата. Хотя при высокой ответственности сотрудников попустительский стиль может быть приемлем в некоторых творческих коллективах.

Практические аспекты оценки управленческой деятельности  
руководителя РА«Тройка:

Делегирование ответственности творческим работникам в осуществляемой ими креативной деятельности в рекламном агентстве не обязательно подразумевает отсутствие руководства. Однако выдвигает к руководителю определенные требования. Очень важно, чтобы руководитель творческого коллектива развивался одновременно вместе с ним. Креативные сотрудники работают над проектом и в команде, пока им интересно. Когда такие работники перерастают возможности креативной группы, компании и руководства, их сложно сохранить в коллективе даже серьезными вознаграждениями. Поэтому, если руководителю творческим коллективом всегда нужно оставаться выше своих сотрудников хотя бы на одну ступень в профессиональном и творческом планах.

Важно также уметь делегировать руководство творческим коллективом такой же творческой личности, обладающей в то же время необходимой ответственностью и организационными навыками, например, неформальным лидерам коллектива. Творческим людям не свойственна готовность подчиняться, они не признают формальных авторитетов. Они готовы всегда оспаривать и сомневаться в используемых методах, стратегиях и принятых решениях. Поэтому готовы работать под руководством только тех людей, которые смогли заслужить их доверие. Довольно распространенной практикой в различных сферах является разделение функций управления между администратором (генеральным директором) и творческим руководителем (например, главный редактор, арт-директор и т.д.). Хотя некоторые компании придерживаются принципа концентрации всех рычагов управления в одних руках.

Руководитель креативного коллектива должен уметь мыслить творчески, уметь не только моделировать в воображении проекты будущего, но в повседневных реалиях приближаться к их претворению в жизнь (т.е. по сути, сочетать функции генератора творческих идей, организатора

творческой деятельности и исполнителя). Необходимость в творческом воображении для управленческой должности в рекламном агентстве легко подтверждается тем, что всякому творческому работнику приходится воспроизводить в уме различные варианты решений, прежде чем начинать действовать. Такой перенос обычного пути проб и ошибок из области реалити в воображение ускоряет процесс адаптации руководителя к изменяющимся ситуациям в руководимом им творческом коллективе, а также влиянию на него внешних обстоятельств. Следовательно, творческое воображение, естественная способность к творчеству может повысить потенциал личности руководителя рекламного агентства, помочь улучшить качество и результаты его деятельности. Можно сказать, что лимиты, достигнутые лидером, во многом зависят от пределов его творческих способностей. Чем больше лидер независим в своих действиях, тем больше он может использовать силу своих творческих способностей с большей прибылью для дела. Научный подход, в сочетании с даром творческого моделирования в уме прототипа будущего, во многом предопределяет рассуждения и целеустремленность при выполнении функций управления творческим коллективом. Эти качества особенно необходимы руководителям крупных рекламных компаний. Отсутствие их является серьезным ограничением эффективности управленческой деятельности. Таким образом, лидер, которому предоставляется возможность разрабатывать альтернативные решения и, по своему усмотрению, маневрировать ресурсами, без воображения, вряд ли в полной мере воспользуется этой возможностью для повышения производительности рекламного агентства.

Таким образом, руководитель выступает ключевой фигурой креативного управления творческим коллективом, обеспечивая продуктивность деятельности команды. Важнейшим моментом в организации творческой деятельности для руководителя рекламного агентства является принятие управленческого решения. Каждый руководитель должен видеть проблемы, которые выдвигаются условиями

руководимого им коллектива. А в творческом коллективе, как показал проведенный анализ, такие проблемы достаточно многочисленны и осложнены как креативным характером деятельности, так социально-психологическими свойствами творческих работников, для которых неприменимы жесткие, безальтернативные решения и авторитарный стиль руководства.

Большое влияние на эффективность руководства оказывают личностно-индивидуальные качества руководителя. Для успешной управленческой деятельности он должен обладать способностями к решению проблем, быть ориентированным на эффективность и качество результатов, инициативным, ответственным, независимым и самоуверенным, самостоятельным, добросовестным, ответственным, обладать стратегическим мышлением, гибкостью ума, способностью убеждать и устанавливать связи, уметь вести переговоры. Это, как правило, энергичный руководитель, который поддерживает, выдвигает и продвигает новые творческие идеи, как свои собственные, так и других сотрудников, не боится повышенного риска и неопределенности, способен к активному поиску нестандартных решений и преодолению трудностей при их воплощении, обладает умениями грамотно мотивировать творческих сотрудников и эффективно, безболезненно для творческого процесса контролировать их деятельность. Кроме того, для творческого руководителя характерны и специфические личностные черты: эмпатия, интуиция, преданность идее, инициативность, способность идти на риск и преодолевать формальные преграды.

В особенности остановимся на том факте, что для эффективного менеджмента руководитель творческого коллектива должен обладать развитыми навыками эмпатии – глубоким пониманием личностного мира, целей и установок, индивидуальных социопсихологических особенностей подчиненных и групп внутри коллектива, что, в свою очередь, повышает их ответственность и творческую отдачу, нормализует межличностные

отношения в коллективе, благоприятно влияя на общий результат деятельности и ее продуктивность [11].

Учитывая индивидуальные характеры своих сотрудников руководитель творческого коллектива должен широко использовать импровизацию и эмоционально психологические приемы, придавая живую окраску преимущественно формальной по своей сути административной деятельности. Ведущая роль в его деятельности должна принадлежать не только науке, которая вооружает знаниями закономерностей управленческой деятельности, а систематизированным опытом, знанием психологии управления, психологии творчества, что поможет руководителю избежать многих ошибок, уверенно и быстро находить рациональные приёмы воздействия на подчиненных, представляющих собой творческие личности. Ни искусство управления, ни эмпирические знания в отдельности, сами по себе не могут гарантировать принятие обоснованных управленческих решений [26].

Для выяснения и выбора правильного подхода к управлению творческим коллективом или решением возникшей в нем проблемы большое значение имеет умение руководителя творческого коллектива советоваться.

Достаточно непростое умение руководителя советоваться в значительной степени определяет эффективность его деятельности. Не менее важно и умение руководителя систематизировать, анализировать и правильно интерпретировать мнения людей – как креативных сотрудников, работающих в коллективе под его руководством, так и других творческих личностей во внешней среде рекламной компании.

Другими словами, руководитель творческого отдела рекламной компании находится в узловых точках коммуникационных сетей, он аккумулирует и переносит специализированную информацию, накапливает и распространяет новейшие знания и передовой опыт, поддерживает информацией творческий поиск на разных этапах разработки креативных решений.

Эффективное руководство творческой командой предполагает, что менеджер и персонал совместно координируют ресурсы, определяют задачи, выдвигают и поддерживают идеи, планируют деятельность и т. д.

Коллективная работа позволяет открывать новые прекрасные возможности для творческого процесса, делая его более открытым и эффективным, коллективный подход заключается в решении проблем вместе. Таким образом, разрабатываются более творческие идеи, повышается инновационная способность, снижаются возможности возникновения стрессовых ситуаций.

Устойчивость к стрессу - интеллектуальная и эмоциональная безопасность в проблемных ситуациях; самоконтроль и трезвость мышления при принятии коллективных решений - также чрезвычайно важны для лидера творческой команды, в которой часто возникают конфликты. В их решении, лидеру также будет в значительной степени способствовать такое свойство, как контактность - общительность, экстравертность (направленность на внешний мир и деятельность в нем); интерес к людям; высокий уровень претензий в сфере межличностных отношений, умение иметь людей вокруг, видеть себя снаружи, слушать, понимать и убеждать людей; способность смотреть на конфликтную ситуацию глазами собеседника. Лидерство и умение руководить становится ключом к конкурентному преимуществу руководства творческим коллективом. То, как руководитель увлекает, удерживает и мотивирует, организует сотрудников в творческом коллективе, как он направляет действия людей, являясь их лидером, – определяет характерные отличия творческого коллектива и составляющих его креативных групп и обеспечивает как их уникальность, так и уникальность генерируемых рекламных решений.

Таким образом, наличие талантливых сотрудников как фактор успешной деятельности рекламного агентства не исключает возможные проблемы в работе творческого коллектива и управлении им. Основным правилом в работе с творческим коллективом рекламного агентства, по

мнению специалистов, должно стать: «максимум внимания к задаче и минимум ограничений». Только в этих условиях коллектив будет работать продуктивно и креативно.

В настоящее время многие исследователи разрабатывают различные модели организационных методов, которые менеджеры должны иметь для создания значимых отношений с талантливыми людьми. Ключевые моменты этих моделей можно свести к следующим тезисам: отношение ценностей лидера и необычных личностей, уважение к индивидуальности, щедрость вождя к похвалам талантливых людей, терпимость к эмоциональным различиям одаренных людей, расширение возможностей для творческих работников участвовать в принятии решений и планировать развитие, успех, развитие системы вознаграждения в отношении личных вкладов, предоставление талантливых сотрудников с большой свободой и независимой работой, ограничение рабочей нагрузки талантливых сотрудников с конкретными задачами.

Делегирование ответственности творческим работникам в осуществляемой ими креативной деятельности в рекламном агентстве не обязательно подразумевает отсутствие руководства.

## Заключение

Творчество не является статичной характеристикой современного специалиста. Будучи, безусловно, природно-обусловленным, оно требует постоянного развития и совершенствования – как с помощью управленческих усилий, так и с помощью самостоятельных усилий самого специалиста. Именно подобный подход открывает новые возможности для осмысления процесса формирования и развития творческих возможностей специалиста будущего. Проведенное исследование проблемы управления творческими коллективами в рекламной сфере позволило сформулировать следующие выводы и обобщения:

1. Круг творческих работников весьма широк, что обуславливает своеобразие их психологических особенностей в коллективе. Творческого сотрудника отличает непрерывная инновационная деятельность, поиск новых способов выражения, самосовершенствование и стремление к обучению как неотъемлемая часть творчества, постоянный интерес к людям, их потребностям, коммуникабельность; продуктивность и работоспособность. В работе рассмотрены также такие качества творческих работников, как талант и гениальность, креативность.
2. Для повышения продуктивности работника творческого труда, с экономической точки зрения, необходимо смотреть на него не как на «издержки», а как на основной «капитал» организации. В подобных условиях особое значение приобретают вопросы организации эффективного управления сотрудниками творческих профессий в коллективе.
3. Такое понятие как специалист по рекламе – это многогранная профессия, предполагающая использование знаний многих областей: искусства, литературы, коммуникации, экономики, дизайна, маркетинга, математики, психологии, социологии, статистики и т.д. Профессионалы, работающие в рекламе, очень часто затрудняются провести границы компетенций и возможностей в своей многогранной профессии. Для непрерывного



поддержания продуктивности деятельности компании крайне важно оценивать эффективность деятельности творческого сотрудника, отмечать его достоинства и достижения, выявлять слабые стороны для повышения квалификации и дополнительной мотивацию для самосовершенствования. По мнению ряда специалистов, в творческом коллективе в ряде случаев, с целью непрерывного мониторинга и обеспечения самоконтроля, саморазвития сотрудников, возможно построение и поддержание рейтинга эффективности для потенциальной смены штата в сторону усиления и налаживания обратной связи для обобщающей оценки качества работы. Данный мониторинг может быть осуществлен с применением рассмотренной в работе «методики круговой оценки» деятельности творческих сотрудников.

4. Одна из главных задач управления творческим коллективом рекламных агентств сегодня заключается в интеграции инновационных аспектов в организацию трудовых функций, расширение делегирования полномочий и ответственности за результаты своего труда, трансформация управленческой деятельности, в которой жесткое управление уступает место демократическому лидерству. С организационной точки зрения различные типы сотрудников (из их числа в работе рассмотрены импульсивный, прогрессивный и стабильный типы) будут продуктивны на определенных участках творческой работы в рекламном агентстве. Это положение целесообразно учитывать в практике управленческой деятельности в рекламной отрасли.

5. Наличие талантливых сотрудников как фактор успешной деятельности рекламного агентства не исключает возможные проблемы в работе творческого коллектива и управлении им. Основным правилом в работе с творческим коллективом рекламного агентства, по мнению специалистов, должно стать: «максимум внимания к задаче и минимум ограничений». Только в этих условиях коллектив будет работать продуктивно и креативно. Кроме того, в творческом коллективе особенно важно взаимоуважение. Если руководитель понимает и принимает эту комбинацию — «задача, уважение,

минимум ограничений» — задача руководства творческим коллективом упрощается ввиду того, что в содержание данной деятельности включаются сами сотрудники рекламного агентства.

6. В настоящее время многими исследователями разрабатываются различные модели организационных приемов, которыми должны владеть менеджеры для построения целесообразных взаимоотношений с талантливыми людьми. Ключевые положения данных моделей можно свести к следующим тезисам: соотношение ценностей руководителя и неординарных личностей, уважение индивидуальности, щедрость руководителя на похвалы талантливых людей, терпимость к эмоциональным перепадам одаренных личностей, расширение возможностей участия творчески настроенных работников в принятии решений и разработке планов, регулярное признание персональных успехов, разработка системы вознаграждений с учетом личного вклада, предоставление талантливым сотрудникам большой свободы для их самостоятельной работы, ограничение загруженности талантливых сотрудников конкретными задачами.

7. Делегирование ответственности творческим работникам в осуществляемой ими креативной деятельности в рекламном агентстве не обязательно подразумевает отсутствие руководства. Ключевой фигурой креативного управления творческим коллективом выступает руководитель, обеспечивающий продуктивность деятельности команды.

Для творческого руководителя характерны специфические личностные черты: эмпатия, интуиция, преданность идее, инициативность, способность идти на риск и преодолевать формальные преграды. То, как руководитель увлекает, удерживает и мотивирует сотрудников, как он управляет отделом, направляет действия людей, — определяет характерные отличия творческой группы и обеспечивает как ее уникальность, так и уникальность генерируемых ею рекламных идей и решений.

## Список используемой литературы

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ// Собрание законодательства РФ. – 07.01.2002. – N 1 (ч. 1).
2. Федеральный Закон РФ от 09.10.92 № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» // Российская газета. – N 248. – Вып. от 17.11.1992
3. Бернская Конвенция по охране литературных и художественных произведений от 9 сентября 1886 года // Бюллетень международных договоров. – 2003. – N 9.
4. Всемирная конвенция об авторском праве (заключена в Женеве 06.09.1952 г.)// Авторское право. Бюллетень UNESCO. Изъятия и ограничения авторского права в цифровой среде. – 2003. – N 1. – Т. XXXVII. – С. 77 – 90
5. Международная конвенция об охране прав исполнителей, изготовителей фонограмм и вещательных организаций (заключена в г. Риме 26.10.1961) // Бюллетень международных договоров. 2005. N 7. С. 11 – 20.
6. Рекомендация ЮНЕСКО "О положении творческих работников" (Вместе с "Международными актами и другими текстами, касающихся трудящихся в целом и творческих работников в частности") (Принята в г. Белграде 27.10.1980)// Международные нормативные акты ЮНЕСКО. – М.: Логос, 1993. – С. 376 - 393.
7. Артемьева В.А. Исследование компонентов творческой деятельности. – М.: Гизмо-пресс, 2011. – 140 с.
8. Армстронг М., Бэрн А. Performance management. Управление эффективностью работы. – М.: НИРРО, 2010. – 487 с.
9. Багомедова О.М. Диагностика соискателя. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. – 160 с.

10. Богоявленская Д.Б. Психология творческих способностей: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. - М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 200 с.
11. Дюков В.М., Козулина Ю.Г. Теоретические подходы к исследованию креативности // Современные наукоемкие технологии. – 2010. – № 10 – С. 140-144.
12. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 300 с.
13. Ермолаева-Томина Л.Б. Психология художественного творчества. - М.: Академический Проект: Культура, 2005. – 304 с.
14. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Академия, 2012. – 130 с..
15. Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Поголыпа В. М. Межличностное общение. – СПб.: Питер, 2011. – 220 с.
16. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2011. – 376 с.
17. Маккеланд Д. Мотивация человека. – М.: Психологос. – 240 с.
18. Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Управление персоналом. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2011. – 640 с.
19. Морозов А.В., Чернилевский Д.В. Креативная педагогика и психология: Учебное пособие. - М.: Академический Проект, 2004. - 560 с.
20. Мурашко Н.И. Управление персоналом организации. – К.: Компас, 2010. – 587с.
21. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. – СПб.: Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге, 2000. – 350 с.
22. Овсянко Д.В. Основы менеджмента. – СПб.: ОЦЭиМ, 2003. – 140 с.
23. Обэр-Крие Дж. Управление предприятием. – М.: Прогресс, 2009. – 587 с.
24. Огилви Д. Тайны рекламного двора. – М.: Вильямс, 2010. – 154 с.

25. Организационный ресурс руководителя творческого коллектива: Метод. пособие / Сост. Гусева Н.Ф. – Сыктывкар, 2009. – 100 с.
26. Особенности труда в сфере рекламных услуг // Сфера услуг в современном обществе: Экономика, менеджмент, маркетинг. Курс лекций/ Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.: Учеб. пособие / Раздел I. «Экономика сферы услуг». – Иркутск: БГУЭП, 2004. – С.148-149.
27. Пономарев Я.А. Состояние, тенденции и перспективы развития психологии творчества // Тенденции развития психологической науки. - М.: Наука, 2008. - С. 431 - 450.
28. Специфические черты рекламного работника. Роль психологического фактора в обеспечении занятости и сохранении кадров в рекламном агентстве// Сфера услуг в современном обществе: Экономика, менеджмент, маркетинг. Курс лекций/ Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.: Учеб. пособие / Раздел I. «Экономика сферы услуг». – Иркутск: БГУЭП, 2004. – С.145-147.
29. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. – М.: Эксмо, 2007. – 616 с.
30. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. – М.: «ИКС. Кадровый клуб», «Книжный мир». 2011. – 540 с.
31. Тихонов М.Ю. Управление деятельностью творческих коллективов (на примере студий озвучивания): Автореф. дис. ... канд. социол. наук. - М., 2006. – 18 с.
32. Торшина К. А. Современные исследования проблемы креативности в зарубежной психологии // Вопросы психологии. 1998. – № 4.– С. 123–132
33. Уманский Л.И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив / Избр. труды. – Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2001. – 201 с.
34. Хорни К. Новые пути в психоанализе. — М.: Академический проект, 2009. – 180 с.

35. Шапиро С.А., Основы управления персоналом в современных организациях /С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2012. – 200 с.
36. Шведина С.А. Технология оценки деятельности системы управления персоналом организации // Современные наукоемкие технологии. – 2011. – № 2. – С. 87–90.
37. Шекова Е.Л. Особенности менеджмента некоммерческих организаций культуры: российский опыт // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2003. – Вып. 1 (№8). – С. 72-76
38. Шепель В.М. Управленческая психология. – М.: Наука, 2006. – 336 с.