

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ И ТВОРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Опубликовано: журнал «Управление развитием персонала», 03(07) 2006

Текст: Евневич Мария Александровна

Евневич М. А. — заместитель главного редактора газеты «Деловой Петербург». Аспирант кафедры экономики предприятия и предпринимательства экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (г. Санкт-Петербург; eha@inbox.ru)

Статья посвящена различным аспектам управления персоналом в организациях, основным активом которых являются сотрудники, а основным продуктом — результат их интеллектуальной и творческой деятельности. Речь пойдет о том, какие сложности чаще всего возникают в организациях интеллектуального и творческого труда, как эти сложности преодолевать и как выстраивать структуру управления, чтобы обеспечить большую стабильность таким компаниям.

Прежде чем говорить об особенностях управления персоналом в интеллектуальных и творческих организациях, необходимо определиться с основными понятиями. В данной статье под интеллектуальными и творческими организациями мы будем понимать компании, основной деятельностью которых является не производство товаров и услуг или торговля, а создание некоего интеллектуального продукта. Это компании, работающие в сфере науки, культуры, искусства или СМИ.

Можно с уверенностью утверждать, что принципы и процедуры управления персоналом в таких организациях, по сравнению с остальными компаниями, имеют ряд важных отличительных особенностей. В первую очередь эти отличия обусловлены разницей в организационной структуре тех и других компаний.

Ниже мы рассмотрим основные отличия организаций, занимающихся интеллектуальной и творческой деятельностью, от компаний, производящих вполне материальные блага.

Особенности структуры творческих организаций: степень материальности и структурированности

Творческий характер конечного продукта обуславливает менее жесткое структурирование отношений в процессе его создания. Поэтому организационная структура компаний интеллектуального труда является более гибкой. Также творческие организации менее формализованы и созданы с нарушением принципов иерархического построения.

Существует несколько классических видов организационной структуры фирм и предприятий: функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная (региональная и продуктовая), матричная (проектная) и, в некоторых случаях, сетевая структуры. Однако ни одна из перечисленных классических структур управления в чистом виде не может быть применена к организации, занимающейся интеллектуальной деятельностью. Это обусловлено большим значением творческой, интеллектуальной составляющей, значительной степенью персонифицированности результатов труда и индивидуализированности процессов управления в подобных компаниях.

Машиностроительный завод вполне может быть организован по линейно-функциональному принципу, когда у генерального директора в прямом подчинении находятся финансовый и

коммерческий директор, директор по производству, заместитель по административным вопросам, директор по рекламе и PR, директор по кадрам, руководитель службы безопасности, которые, в свою очередь, руководят соответствующими отделами, подразделениями, службами.

Торговая сеть может быть построена по региональному дивизиональному принципу, предполагающему, что генеральный директор непосредственно руководит директорами по Северо-Западному, Центральному районам и т. д., которые, в свою очередь, управляют бизнесом на местах.

Компания мобильной связи может быть организована по матричному функционально-дивизиональному принципу, в соответствии с которым каждый специалист подчиняется двум начальникам: по административной части и по функциональной части, т. е. руководитель IT-отдела макрорегиона Северо-Запад по вопросам, касающимся технологий, подчиняется ГТ-директору головной компании, а по вопросам, связанным с выдачей зарплаты, графиком работы, взаимодействием с коллективом, — директору регионального филиала.

Компания интеллектуальной сферы вполне может быть построена любым из вышеперечисленных способов, но максимальная эффективность управления ею не будет достигнута ни в одном случае. Для творческой, интеллектуальной фирмы необходима особая организационная структура и соответствующая ей структура управления. Структура управления в творческой организации должна быть более гибкой, чем в любой другой компании, построенной по функциональному, линейно-функциональному, дивизиональному, матричному или какому-либо другому принципу.

Характерной особенностью структуры управления творческой организации является ее ориентированность на людей. Значимость каждого отдельного индивидуума для управления такой компанией чрезвычайно высока.

Меньшая иерархичность

Одна из характерных особенностей структуры управления организации, производящей интеллектуальный продукт, — это ее меньшая иерархичность по сравнению с производственными, торговыми организациями и компаниями, работающими в сфере услуг. Связи подчинения между сотрудниками здесь не закреплены раз и навсегда и могут меняться. В качестве примера можно привести работу некоторых средств массовой информации, например издательских домов, которые производят не один, а несколько продуктов. Здесь один и тот же человек в одном из изданий может выступать в роли редактора и иметь в подчинении сотрудников, а в другом издании быть автором отдельных публикаций и подчиняться другому редактору. При этом не исключено, что подчинение будет перекрестным, если оба этих редактора публикуют статьи в изданиях друг друга. Иерархичность в традиционном ее понимании оказывается нарушенной, но для творческой компании это проблемой не является.

То же самое происходит и в организациях, работающих в сфере науки. При реализации нескольких научных проектов в рамках одной компании один и тот же специалист может занимать разное положение в структуре подчинения по каждому проекту.

При определении места сотрудника в каждом отдельно взятом творческом или научном проекте необходимо учитывать его интеллектуальные способности, личностные особенности, творческий потенциал и т. д. Одна из особенностей творческих организаций состоит в том, что эффективность работы персонала в них может быть весьма высокой, но она сильнее, чем в организациях другого типа, зависит от психоэмоционального состояния сотрудников.

Инновационный характер творческих организаций

Еще одной особенностью творческих и интеллектуальных организаций является их инновационный характер — они предлагают обществу интеллектуальный продукт, а значит, должны соответствовать состоянию рынка, а лучше — опережать ситуацию на рынке, что достигается за счет реализации политики постоянных инноваций. В связи с этим в подобных компаниях особенно ценится предложение сотрудниками новых идей. Далее, если в организации управление строится по командному принципу, этими идеями занимается «реализатор».

Если же в компании практикуется индивидуальный подход к управлению ключевыми сотрудниками, то большую ценность представляет не столько тот работник, который в состоянии генерировать новые идеи, сколько тот, который потом сможет выступить и организатором, и идеологом реализации этих идей.

Ориентированность структуры управления творческих организаций на персонал

Структура управления творческой организации выстраивается вокруг ключевых сотрудников, которые являются знаковыми для данной компании и в силу своих управленческих, творческих способностей и харизматичности выступают своеобразными «мозговыми центрами», генерирующими новые идеи. Это могут быть как гениальные творческие личности, талантливые люди и ученые, так и просто активные сотрудники.

Как правило, творческие люди рано или поздно выбирают для работы интеллектуальные, творческие организации, хотя многие из них трудятся и в обычных компаниях (работающих в сфере производства, торговли, услуг). Однако, если в обычной организации для эффективного управления нужно скорее лимитировать творческие порывы сотрудников, то в интеллектуальных компаниях такие порывы, наоборот, поощряются, а структура управления выстраивается вокруг наиболее творчески активных людей. В таком случае управление в творческих организациях осуществляется по следующему принципу: управлять нужно творческими людьми, а они, в свою очередь, организуют работу вокруг себя.

Особенности управления в творческих организациях: индивидуумы или команды

Управление в творческих и интеллектуальных организациях может строиться по командному или индивидуальному (управление отдельными ключевыми сотрудниками) принципу.

Принцип командной структуры в творческих организациях предполагает разделение всего коллектива на группы. В каждой команде должны быть реализованы следующие роли, предполагающие выполнение определенных функций: Генератор идей, Организатор (Реализатор идей), Скептик, Исполнители и т. д.

Управление отдельными ключевыми сотрудниками строится по «узловой» схеме: организация выступает как некая «сеть», в которой все структурные, творческие, рабочие процессы концентрируются вокруг основных «узлов». Центрами этих узлов являются ключевые сотрудники, каждым из которых руководство управляет индивидуально.

Приведем пример. Сотрудник руководит проектом по разработке оборудования «ККК». В процессе деятельности у него возникают идеи, способные оптимизировать, модернизировать, усовершенствовать его работу, — их он внедряет на практике. У него также возникают идеи, не связанные с его текущей деятельностью, например по продукту «ЛЛЛ», которые он оформляет в письменном виде и передает руководству. Также он пишет научные статьи, разрабатывает дополнительные (не связанные с его текущей работой) проекты, делает научно-прикладные открытия, создает «ноу-хау» и т. д., которые могут быть применены другими подразделениями

компании. Именно такие сотрудники являются наиболее ценными для организации. Система управления часто строится вокруг сотрудников-интеллектуалов не потому, что они хорошие управленцы, а потому, что они являются центрами деловой и творческой активности, и кадровая политика ориентирована на привлечение и сохранение в компании таких людей.

Особенности ротации и оплаты труда

В интеллектуальных организациях возможна расширенная ротация — не только горизонтальная, но и вертикальная. Сотрудники могут условно перемещаться как вверх, так и вниз по служебной лестнице. Мы говорим «условно», поскольку служебной лестницы в привычном ее понимании в таких компаниях не существует.

Отсюда следует еще одна особенность описываемых нами организаций: меньшая зависимость размера заработной платы от иерархического положения сотрудника, должности, занимаемой им в компании, и большая — от его интеллектуальных и творческих способностей. Таким образом, переходя на другую должность в творческой организации, человек, как правило, не теряет в зарплате либо, если происходит его понижение в должности, теряет, но незначительно. Также сотрудник может получить прибавку к зарплате, оставаясь на той же должности.

В некоторых научных и творческих организациях сотрудник может получать больше, чем его руководитель. Например, в СМИ часто зарплата ведущих корреспондентов выше, чем у их редакторов. В научных организациях размер заработной платы директора института и научного руководителя может отличаться в пользу последнего. В частности, в Швеции размер заработной платы научного руководителя Научного института зависит в первую очередь от квалификации и научной значимости этого работника и может быть выше, чем у премьер-министра, не говоря уже о директоре того же института.

Ценность творческих сотрудников

Исходя из перечисленных выше особенностей творческих и интеллектуальных организаций можно сделать следующий вывод: ценность сотрудников определяется здесь иначе, нежели в производственных, торговых организациях и компаниях сферы услуг. Сотрудник интеллектуального труда воспринимается здесь как:

- «центр деловой активности», в определенной мере он выполняет работу, аналогичную работе менеджера, организующего людей вокруг себя и создающего активную творческую атмосферу (т. е. оценивается степень харизматичности);
- человек, занимающий определенную должность в компании и выполняющий определенные функции;
- человек, имеющий творческий потенциал и интеллектуальные возможности для работы в данной организации;
- человек, создающий прибавочную стоимость компании;
- источник инновационной активности, генератор идей и идеолог их воплощения.

Сложности управления талантливыми сотрудниками

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

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

Безусловно, предотвратить уход ценных сотрудников можно, но только если принять все описанные выше меры до того, как появятся первые признаки демотивации персонала.

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

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

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

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

Дополнительная мотивация и увеличение стоимости сотрудников

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

Высокая значимость нематериальной мотивации для творческих сотрудников — аксиома, которая не требует доказательств. В качестве примера высокой нематериальной мотивированности к труду можно привести сотрудников российских НИИ, которые в особо тяжелые для отечественной экономики времена не бросали работу, несмотря на систематическую задержку зарплат. Свидетельство значимости нематериальной мотивации — сравнительно невысокая оплата труда ученых (в России).

Проанализируем уровни заработной платы сотрудников, имеющих одинаковую квалификацию. Например, оклад журналистов-маркетологов и журналистов, специализирующихся в области финансов, менеджмента, управления организацией и т. д., в СМИ существенно (до 2 раз) ниже, чем заработок маркетологов, занятых в торговле, или финансистов, работающих в банке, с той же квалификацией.

Однако люди продолжают работать в СМИ, научных, творческих организациях. Это обусловлено рядом факторов, обычному экономическому толкованию не поддающихся. Работников в таких компаниях мотивируют не столько деньги, сколько другие, нематериальные, факторы. В СМИ это могут быть известность и власть над сознанием масс, в научной деятельности — творчество и удовлетворение от общения с единомышленниками, в организациях культуры — творчество и

свобода мысли, в компаниях, занимающихся общественной деятельностью, — осознание своей полезности для общества и т. д.

Систему мотивации в творческих организациях необходимо создавать с учетом этих нематериальных потребностей сотрудников. Творческий человек, работник интеллектуального труда, приходя на работу, должен осознавать, что лишь в творческой организации он сможет полностью реализовать свой потенциал и стать «звездой».

Дополнительной мотивацией для сотрудников творческих организаций являются вручение премий, присуждение званий и т. д.

Борьба с текучестью талантливых кадров

Учитывая особенности ключевых сотрудников и их попытки стать незаменимыми, в творческой организации необходимо создавать значительные кадровые резервы, которые могут быть использованы, а могут так и остаться невостребованными в ближайшие годы.

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

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

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

Привлечение персонала

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

- соискатели увидели в компании привлекательного потенциального работодателя;
- люди заранее получили представление о характере работы и взаимоотношений в данной компании, что снизит вероятность возникновения ситуации «обманутых ожиданий»;
- сотрудники творческих организаций понимали, что, работая здесь, они получают дополнительный престиж, повышают свою стоимость на рынке труда и создают из своего имени бренд.

Однако следует помнить о вечной опасности: создав бренд из имени сотрудника, работодатель рискует в скором времени увидеть свое детище на службе у конкурентов.