# **ВВЕДЕНИЕ**

психологический управление творческий

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время психологический аспект менеджмента персоналом прочно входит в теорию и практику управленческой деятельности. Однако специальных комплексных теоретических исследований на данную тематику еще достаточно мало, в том числе работ, затрагивающих проблемы деятельности творческих и талантливых сотрудников в организации. 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. Этот аспект обусловил актуальность выбора **темы** выпускной квалификационной работы: «Психология управления творческим коллективом в рекламном агентстве».

**Степень научной разработанности темы исследования.** Теоретические проблемы творчества и креативности, их значение в общественной и профессиональной жизни человека широко рассматриваются в науке уже многие столетия (А.Бергсон, И.Кант, Платон, З.Фрейд, Ф.Энгельс, К. Юнг и др.).

Прикладные аспекты творческой деятельности, проблемы творческого мышления проанализированы в исследованиях таких зарубежных авторов, как М. Вебер, Ф.Баррон, М.Гэллах, В.В. Давыдов, Э. Дюркгейм, А. Маслоу, Т.Коган, Э.Торренс и т.д., а также в трудах отечественных исследователей: Б.Г. Ананьев, Д.Б. Богоявленская, Л.С. Выготский, К.К. Платонов, Я.А. Пономарев, С.Л. Рубинштейн и др.

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 диссертационных исследованиях В.А.Артемьевой, А.В.Балаевой, О.Н.Клименченко, О.А.Мацкевич освещены организационные аспекты творческой деятельности и управления деятельностью творческих коллективов.

Несмотря на высокую значимость упомянутых источников, в них недостаточно внимания уделено проблемам управления творческими коллективами в рекламной сфере, либо рассматриваются лишь отдельные аспекты в данном направлении, что обусловило постановку цели и задач проведенного исследования.

**Цель исследования** - выявить особенности, методы и условия эффективного управления деятельностью творческих коллективов рекламных агентств.

**Задачи исследования:**

- проанализировать психологические аспекты управления творческим коллективом;

выявить психологические особенности работников творческих профессий;

изучить специфику организации деятельности основных участников творческого процесса в рекламном агентстве;

выявить возможности оценки эффективности деятельности творческого сотрудника и методы управления творческим коллективом;

сформулировать психологические требования к руководителю как к организатору творческой деятельности в рекламном агентстве;

определить направления развития современных исследований творческой деятельности специалистов.

**Объект исследования** - творческая деятельность современных специалистов и ее особенности в рекламной сфере.

**Предмет исследования** - управление деятельностью творческих коллективов рекламных агентств.

**Методология исследования.** В работе в качестве основных методических инструментов использованы системный, комплексный, исторический, сравнительный подходы, методы анализа, синтеза и систематизации научной литературы, обобщение и интерпретация практического опыта и методических рекомендаций специалистов-практиков.

**Научная новизна результатов исследования** состоит в том, что в нем рассмотрены аспекты управления творческим коллективом, в том числе методы оценки эффективности творческих сотрудников и организации их деятельности в условиях рекламного агентства, выявлены основные проблемы управления творческим коллективом рекламного агентства и требования 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, трех глав (каждая из которых содержит по 3 параграфа), заключения, списка использованной литературы и приложения.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ТВОРЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ**

# **В РЕКЛАМНОМ АГЕНТСТВЕ**

# **.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:

) конгломерат - это группа раннее незнакомых людей, оказавшихся в одно и то же время на определенной территории. Такое объединение характеризует отсутствие общей деятельности, общение сотрудников является ситуативным и поверхностным;

) 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;

) 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 группе, зарождение лидерских позиций;

) кооперация представляет собой группу активно взаимодействующих людей, которые добиваются определенного результата в совместной деятельности.

) 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.

) далее развитие группы происходит по двум направлениям:

образуется коллектив - т.е. группа людей, реализующих совместную деятельность на основе гармонизации индивидуальных, групповых и общественных целей, интересов, ценностей;

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». Проанализируем данные составляющие с психологической точки зрения.

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

В свою очередь статус раскрывается в наборе ролей, которые играет работник в определенной группе. Роль как социально-психологический феномен связана с выполнением той или иной деятельности в соответствии с психологическими возможностями личности. Именно роль связывает социальные явления и психологические особенности 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, 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.

**Профессионально-квалификационные характеристики** включают образование, профессии, уровень квалификации членов группы; влияют на эффективность работы группы и социально-психологический климат. Существенные различия в данных параметрах в группе могут быть источником конфликтов.

**Половозрастной состав группы.** Каждый возрастной период имеет свои психологические особенности, которые должны учитываться в ходе организации деятельности группы и управлении ею.

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 деловым 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». 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:

) уступчивый - направлен к людям, стремится присоединиться к группе, либо к более влиятельной личности; подавляет агрессивные наклонности; не очень любит людей и коммуникацию;

) 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;

) 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.

В процессе трудовой деятельности члены коллектива должны разработать стратегию работы, организовать обмен информацией, наладить взаимопонимание, выработать и реализовать формы совместных действий. Эффективность реализация 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 «третейским судьей» 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 представляет собой сложное динамическое свойство, которое проявляется либо как слепое копирование поведения, жестов, интонации лидера, либо как сознательное, мотивированное подражание ему, его мотивациям, идеям, установкам, психологическим особенностям, проявляемым эмоциям.

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 противоборства 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 Психологические особенности работников творческих профессий**

Работники творческих профессий остаются одной и малоопределенных категорий в современной науке и практике.

Ряд статей Трудового кодекса РФ только упоминает о творческих работниках. Однако даже само определение понятия «творческий работник» в ТК РФ отсутствует. В нем лишь названы сферы применения творческого труда - «средства массовой информации, организации кинематографии, теле- и видеосъемочные коллективы, театры, театральные и концертные организации, цирки, а также участие в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений» (ст.351).

Принятая ЮНЕСКО рекомендация «О положении творческих работников» (1980) характеризует творческого работника как «любое лицо, которое создает или интерпретирует произведения искусства, участвуя тем самым в их воссоздании, считает свою творческую деятельность неотъемлемой частью своей жизни, таким образом способствует развитию искусства и культуры, признано или требует признания в качестве творческого работника, независимо от того, связано оно или нет какими бы то ни было трудовыми отношениями и является ли членом какой-либо ассоциации». Данное определение положено в основу понятия творческого работника в ст. 3 Федерального Закона РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», где творческим работником названо «физическое лицо, которое создает или интерпретирует культурные ценности, считает собственную творческую деятельность неотъемлемой частью своей жизни, признано или требует признания в качестве творческого работника, независимо от того, связано оно или нет трудовыми соглашениями и является ли членом какой-либо ассоциации творческих работников».

В мировой практике к числу творческих работников относятся также лица, причисленные к таковым:

Всемирной конвенцией об авторском праве 1952 г. (авторы литературных, научных и художественных произведений);

Бернской конвенцией по охране литературных и художественных произведений 1986 г. (авторы любой продукции в области литературы, науки и искусства, вне зависимости от способа и формы ее выражения);

Международной конвенцией об охране прав исполнителей, изготовителей фонограмм и вещательных организаций 1961 г..

Таким образом, можно заключить, круг творческих работников весьма широк, что обуславливает своеобразие их психологических особенностей и компетенций в коллективе.

Творческий коллектив - это группа сотрудников, работающая над проектами, требующими креативного решения задачи. Творческий коллектив имеет одинаковые принципы работы, как в полиграфии, так и в оформлении интерьеров, в наружной рекламе и т.п. По оценкам исследователей, на разработку методов управления творческим коллективом специфика организации оказывает влияние лишь на 10-15%, остальные рекомендации в целом базируются на учете психологических особенностей работников творческих профессий, а также индивидуально-личностных свойствах конкретных сотрудников коллектива, хотя и имеют при этом определенную специфику.

В своей книге «Задачи менеджмента в XXI в.» П.Друкер затрагивает проблему управления производительностью работников умственного труда. Характеристика таких сотрудников, представленная П.Друкером, может быть в полной мере отнесена и к работникам творческих профессий.

Так, непрерывная **инновационная деятельность** является неотъемлемой частью деятельности работника творческих профессий; он должен отвечать за внедрение нововведений. Такому сотруднику необходимо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой - постоянно учить.

Творца в процессе работы сложно проконтролировать, так как вся ответственность за выполнение работы полностью возлагается на него. Работники умственного труда должны иметь возможность сами собой управлять, что не исключает наличия руководителя творческой группы. Однако в любом случае им необходима определенная **независимость**.

**Поиск новых способов выражения, самосовершенствование и обучение** являются неотъемлемой частью творчества. Качество - это своеобразная оценка конечного продукта творческого труда. Так, качество рекламного продукта - один из важнейших показателей, влияющий на то, будет ли реклама, а значит и рекламируемых товар, популярен или нет у аудитории. В результате творческие способности работника рекламной сферы можно рассматривать как своего рода «капитал», потенциальный источник дохода.

Отдельное внимание необходимо уделить таким качествам творческих работников, как **талант** и **гениальность**. Гении занимаются созданием нового, а талантливые люди - развитием нового. Гении встречаются даже в креативной среде достаточно редко, а талантливые сотрудники - соответственно, более часто. Именно их можно и нужно мотивировать.

Главное достоинство творческого коллектива заключается в разработке креативного решения. Соответственно одним из ведущих особенностей работников творческих профессий является такое качество, как **креативность**.

Творческие работники занимают ключевое место в организационной структуре компании. К характерным чертам креативного сотрудника относят способность активно участвовать в создании творческих концепций, правильно действовать в условиях неопределенности и повышенного риска, находить нестандартные решения проблем, обеспечивать высокую производительность. Но очень сложным остается вопрос какова «критическая масса» креативных сотрудников, что бы коллектив считался креативным. Некоторые креативные специалисты работают хорошо в начальной стадии проекта - в области повышенного риска. Другие генерируют креативные идеи гораздо лучше, когда все определено, когда сложилась более четкая организация креативного процесса. Третьи более эффективно реализуют креативные идеи. При этом в творческом процессе компании необходимы различные специалисты: и «генераторы идей» на всех уровнях, и те, кто эти идеи эффективно реализует.

Помимо отмеченных ранее исследователями также выделяются следующие специфические черты творческого работника: постоянный интерес к людям, их потребностям, коммуникабельность; продуктивность и работоспособность.

Особое значение в современных условиях приобретают **коммуникативные навыки** творческого специалиста. Творческая сфера тесно связана со сферой общения, она укрепляет социальные связи между людьми, формирует определенную модель жизнедеятельности, что требует владения от специалистов данной сферы разнопрофильными компетенциями в коммуникативной сфере:

Существуют профессии, в которых коммуникабельность является чуть ли не самым главным качеством специалиста. По оценкам специалистов, в своем большинстве творческие профессии принадлежат к категории специальностей, продуктивность деятельности в которых на 100% зависит от коммуникативной культуры и навыков специалистов, работающих в коллективе.

Коммуникативная культура занимает ведущее место в профессиональной деятельности творческого специалиста. По определению В. С. Леднева она «представляет собой совокупность ценностных структур в виде эмоциональной или нравственной культуры, культуры мышления и культуры речи». В основе коммуникативной культуры лежит общая культура личности, которая представляет собой высокий уровень ее развития. Таким образом, коммуникативность или общительность - это способность к успешной групповой деятельности, способность к взаимопониманию. Общительный человек обладает хорошо развитыми коммуникативными навыками, он «нераним» в негативной ситуации, что в особенности характерно для стрессовых ситуаций, возникающих при генерировании идей, оперативных сроках работы в творческой среде.

Однако безусловным является факт, что специалист по рекламе может быть эффективным и продуктивным работником только в том случае, если он является неординарной творческой личностью. **Продуктивность** деятельности творческого специалиста выражается в показателях его профессионально-творческих достижений, их высокого качества, которое в большой степени зависит от развития продуктивности его внутреннего мира, эволюции ценностно-смысловой сферы.

В отличие от работников физического труда, которые зависят от работы, работники творческого труда, скорее, больше необходимы компании, чем она им. Таким образом, для повышения продуктивности работника творческого труда, с экономической точки зрения, необходимо смотреть на него как на основной **«капитал» организации.** Когда источником дохода выступает талант каждого отдельного работника, необходимо, чтобы подобные работники хотели работать на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим возможностям». В подобных условиях особое значение приобретают вопросы организации эффективного управления сотрудниками творческих профессий в коллективе.

# **1.3 Особенности управления творческим коллективом**

Высокая текучесть кадров в творческих отделах является серьезной проблемой для организаций творческой сферы. Эффективное управление творческим коллективом, учет индивидуально-психологических особенностей сотрудников творческих профессий, влияющих на атмосферу творчества и 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:

) профессиональная и социально-психологическая адаптация новичков. В некоторых творческих организациях предпринимают быстрый ввод новичка в деятельность по принципу: «справишься - наш работник, нет - уволим», т.е. мероприятия по профессиональной адаптации отсутствуют; но стратегически более правильным, в особенности в творческой среде, является другой способ адаптации - с помощью наставничества или менторства. Ментор - более опытный сотрудник, обладающий навыками эффективной работы, заслуживающий доверие новичка и способный оказать помощь в первичной адаптации профессиональной и социально-психологической, которые предполагают усвоение ценностей, норм, традиций и культуры компании;

) стимулирование самореализации и мотивации творческой личности в коллективе, которая должна обеспечить возможность самовыражения, признания со стороны коллектива, чувства причастности к делам организации. Этим целям служат мероприятия по рационализации работы на основе предложений сотрудников, соревнования, конкурсы, бонусы и т.д.

) усиление сплоченности трудового коллектива, создание позитивного, оптимального социально-психологического климата.

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**, признании талантов. 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. Согласно А. Маслоу, «креативные потребности людей с ярко выраженным творческим потенциалом выглядят более значимыми, чем любые другие… испытываемая ими потребность в актуализации творческого потенциала не всегда вызвана пресыщением базовых потребностей, очень часто они творят вопреки неудовлетворенности».

И хотя потребность в самоактуализации является основной, для сотрудников творческих профессий важным остается и удовлетворение обычных человеческих потребностей. Как и все люди, творческие работники хотят достойно содержать свою семью и обеспечить будущее своим детям, хотят, чтобы их уважали и признавали, хотят быть уверенными в завтрашнем дне. Потребность в самоактуализации не подменяет других потребностей, а существует параллельно им (рис. 1).



**Рис.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.

Так, согласно «Теории трех потребностей» Д. Макклелланда, работники творческого труда, как и любые другие, имеют приобретенные потребности. Так, некоторые из них наравне с потребностью в самоактуализации будут стремиться удовлетворить потребность в успехе, другие - в причастности, третьи - во власти.

Согласно «Двухфакторной мотивационно-гигиенической концепции мотивации» Ф. Герцеберга, 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.

Действительность в России такова, что среди работников творческих профессий существует высокий уровень безработицы. Это дает организациям право выбора: соискатели часто согласны работать за небольшую заработную плату - в особенности, если речь идет о молодых сотрудниках, о специалистах, работающих в небольших организациях. Кроме того, в предпринимательских структурах по тем или иным причинам для творческих работников очень часто отсутствует как таковая карьерная лестница. Тем не менее, компенсацией низкого уровня заработной платы и карьерного роста в ряде случаев можно считать более высокую, чем в других отраслях, степень морального удовлетворения от работы. У.Баумоль и У.Боуэн определяют это мотивационное 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.

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 творческим коллективом сотрудников, 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 творческого работника совпадает с миссией организации. Большинство творческих людей объединяет идея причастности к творчеству, возможность творить и самосовершенствоваться. Таким образом, миссия организации может выступать сильнейшим инструментом мотивации. К сожалению, на практике это происходит не всегда. Творческие работники часто не отождествляют себя с организацией, в которой они работают. В связи с чем особую актуальность приобретают различные методы повышения мотивации к совместной творческой деятельности в команде и другие методы активизации креативной деятельности и сотрудничества.

# **Выводы**

1. Трудовые ресурсы организации с позиции психологии и социологии характеризуются собственными отличительными свойствами. Каждый из членов трудового коллектива выступает как отдельная личность, обладающая определенными социально-психологическими признаками. В то же время собственные социально-психологические свойства характерны и всему коллективу сотрудников организации как единому субъекту.

. 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.

. Для повышения продуктивности работника творческого труда, с экономической точки зрения, необходимо смотреть на него как на основной **«**капитал» организации. В подобных условиях особое значение приобретают вопросы организации эффективного управления сотрудниками творческих профессий в коллективе. В работе выделены ключевые направления, с помощью которых можно добиться повышения эффективности уровня управления творческим трудовым коллективом и продуктивности его деятельности: профессиональная и социально-психологическая адаптация новичков; стимулирование самореализации и мотивации творческой личности в коллективе; усиление сплоченности трудового коллектива, создание позитивного социально-психологического климата.

# **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЯ ПСИХОЛОГИИ ТВОРЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА В РЕКЛАМНОМ АГЕНТСТВЕ**

# **.1 Специфика организации деятельности основных участников творческого процесса в рекламном агентстве**

В настоящем исследовании в качестве представителей творческой деятельности рассматриваются работники рекламной сферы. Сфера рекламной деятельности привлекает своим разнообразием и творчеством. Следует отметить, что с формированием рынка рекламных услуг в России в эту сферу деятельности устремились люди, владеющие разнообразными профессиями и компетенциями. Это объяснялось как тем, что рынок труда в сфере рекламных услуг в 1990-х годах только складывался, так и тем, что рабочие места требовали людей, обладающих разнообразными навыками. Но в настоящее время формируется необходимость качественного изменения уровня рекламиста, хотя установившиеся тенденции во многом еще сохраняются.

Создание агентством хорошего рекламного продукта - сложный и многоплановый процесс, который помимо творческой составляющей включает в себя множество других. Как правило, 90% штата современного рекламного агентства не являются непосредственно творцами рекламы, а занимаются аналитикой, работой со СМИ, покупкой теле- и радиовремени, приобретением газетной площади, организационной работой, маркетингом. В сфере рекламного бизнеса присутствует спрос на лиц самых разнообразных профессий и компетенций, работы, связанные с рекламой, требуют профессиональных навыков в различных областях. Так, сотрудники, занятые в творческом отделе должны иметь опыт в области кино, фотографии, криптографии, редактирования, компьютерной графики и т.п.

Особое место в деятельности рекламного агентства занимает отдел исполнения заказов. В компетенции каждого из сотрудников данного отдела входит получение наилучшего результата от работы всех подразделений агентства. Именно этот отдел находится в постоянном контакте с клиентами. Сотрудник отдела исполнения заказов должен быть очень информированным, экспертом в той области, которую курирует, обладать развитыми коммуникативными навыками, демонстрировать высокую продуктивность деятельности. В сферу деятельности сотрудника отдела исполнения заказов входят презентация, консультации клиентам, составление отчетов и т.п.

В свою очередь профессия аналитика в рекламном агентстве требует знаний в области статистики и психологии. Данный специалист, прежде всего, должен обладать аналитическим умом и непредвзятостью оценок. В то же время ему необходимо быть весьма приближенным к реальности, т.к. исследовательская деятельность предполагает выход на утилитарный результат.

Самой трудной в рекламном агентстве является профессия менеджера/руководителя, поскольку помимо специальных знаний в области финансов и административной работы он должен обладать специальными качествами - энергичностью, напористостью в общении с клиентами, умением привлекать талантливых людей и эффективно управлять ими.

Для создания и поддержания атмосферы творчества в организации необходимы доброжелательные, искренние, неконфликтные, заинтересованные в хороших межличностных отношениях сотрудники, в ряду которых выделяются лидеры или один лидер, который своим присутствием в коллективе создает атмосферу творчества и устанавливает высокую планку коммуникаций, продуктивной деятельности и качества конечного продукта.

Центральным звеном в творческом процессе и генератором новых идей является креативная команда. Эта команда работает над созданием рекламной идеи, которая должна лечь в основу рекламной коммуникации. Во время подготовительного этапа по созданию рекламного продукта задачи креативной команды словно «растворены» в задачах всего творческого коллектива. Но с того момента, как все имеющиеся идеи собираются воедино и демонстрируются клиенту, наступает момент разделения зон ответственности. Сотрудникам творческой команды подчас необходимо сочетание несочетаемых психологических качеств: стремления к инновациям, спонтанности, оптимизма, неожиданности, динамичности и продуктивности, нестандартности и креативности мышления и, в то же время, основательности, стабильности, последовательности, практичности, упорства, постоянства.

Именно поэтому креативная команда, важнейшая действующая творческая структура, на практике очень часто оказывается наименее стабильным звеном в рекламном агентстве. В зависимости от индивидуально-психологических особенностей входящих в нее сотрудников она может неожиданно снизить свою креативность, а может и совсем распасться.

В связи с тем, что основными участниками креативного процесса в творческой команде и рекламном агентстве в целом выступают креативный директор, арт-директор и копирайтеры, остановимся более подробно на рассмотрении их индивидуально-психологических свойств, влияющих на специфику организации творческой работы и ее продуктивность.

Так, креативный директор является топ-менеджером, отвечающим за реализацию всех рекламных проектов. Во многих рекламных агентствах эта должность совмещена с руководителем творческой группы, который координирует работу копирайтеров и арт-директоров, распределяет обязанности, ставит цели и задачи сотрудникам, осуществляет взаимодействие с другими отделами агентства. Психологические особенности двух данных специалистов (или одного - в зависимости от масштабов агентства) в целом одинаковы. В продуктивных и успешных рекламных агентствах он проявляет себя компетентным специалистом в своей области и уравновешенным, доброжелательным, искренним, неконфликтным, заинтересованным в хороших межличностных отношениях человеком. Как правило, такой специалист, являясь признанным лидером, одним своим присутствием в творческой команде агентства создает атмосферу творчества и устанавливает высокий уровень коммуникаций и качества конечного рекламного продукта. В своей деятельности он учитывает все мнения, все стороны креативного процесса и его организации, способен находить наилучшее, оптимальное решение в любой ситуации, даже с учетом сжатых сроков.

Исследователи творчества и творческих качеств сотрудников (Н.И. Вавилов, Ж.И. Алферов, Я.А. Пономарев, О.А.Мацкевич, О.Н.Клименченко, Р. Дилтс, Дж. Гилфорд), с позиции их психологических характеристик, выделяют их разные типы, в частности: прогрессивный, импульсивный, стабильный и инертный типы. И если последний практически неприменим для деятельности в творческой рекламной среде, то необходимо выделить особенности трех вышеотмеченных других категорий.

*Импульсивный тип* характеризуются такими свойствами, как стремление к изменениям, оперативной деятельности, самостоятельности, новизне, расширению границ знаний. Такие специалисты, как правило, динамичны и энергичны, отличаются быстрой реакцией, высокой креативностью, неожиданными решениями, неограниченными и крайне продуктивными творческими мыслями, богатой фантазией, но в то же время порывисты, неуравновешенны, спонтанны, стремятся к лидерству.

В свою очередь *стабильный тип* характеризуется низким уровнем активности, даже медлительностью креативных процессов, постоянством и глубиной знаний, некоторым консерватизмом методов и способов создания творческих продуктов и реализации идей. Им привычен определенный, сложившийся способ творческой деятельности, они упорны, рациональны, последовательны, аккуратны и практичны, крайне внимательны к деталям. Несмотря на медлительность они демонстрируют хорошие умения работы в творческой команде, крайне деятельны, в большинстве случаев являются отличными исполнителями.

Для прогрессивного типа свойственно нескончаемое стремление к саморазвитию, контролю над творческим процессом и его организацией. В то же время такой специалистов также продуктивно работает в команде, отличаясь хорошими способностями к компромиссу при выработке творческих решений, стремлением к равновесию, гармоничности - в творчестве и межличностных отношениях с коллегами, высокой адаптивностью и приспособляемостью, гибкостью, возможностью работать оперативно и быстро реагировать на окружающие события. Такие специалисты могут быть достаточно эмоциональны, но в то же время легко могут взять свои эмоции под контроль, соблюдая своего рода «середину».

В контексте вышеприведенных характеристик успешного креативного директора, осуществляющего продуктивную деятельность можно отнести к прогрессивному типу. Качества прогрессивного типа позволяют ему продуктивно сочетать управленческие, маркетинговые навыки и умения и креативные способности.

Диада «арт-директор и копирайтеры» совместно работают над созданием рекламной идеи, которая должна лечь в основу не просто рекламного продукта или решения, а рекламной коммуникации с аудиторией, которая при этом должна быть обязательно успешной. С организационной точки зрения следует подчеркнуть, что в ходе творческого процесса с целью повышения его продуктивности в этой диаде не должно быть ни главных, ни подчинённых.

Копирайтеры работают над смысловой и текстовой частями рекламы, при необходимости адаптируют зарубежные образцы рекламы для российского рынка. Арт-директор курирует выполняемую специалистами (дизайнерами, режиссерами, аниматорами и т.д.) работу над визуальным рядом рекламы и несёт ответственность за соответствие конечного дизайна первоначальному замыслу и требованиям клиента. Безусловно, арт-директор осуществляет более разнообразную деятельность в рекламном агентстве, чем копирайтеры. Он не только работает с идеей, но и общается с широким кругом третьих лиц-исполнителей, чтобы воплотить идею: дизайнерами, режиссерами и т.д. Копирайтер часто дорабатывает идеи, придает им законченный вид. Если арт-директор генерирует творческие образы, то можно сказать, что копирайтер облекает их в реальную форму. Таким образом, с точки зрения выделенных психологических типажей арт-директора и копирайтера в составе продуктивной креативной команды можно отнести к импульсивному и стабильному типам соответственно. Продуктивному арт-директору характерны такие свойства импульсивного типа, как стремление к новизне, спонтанность, неожиданность, динамичность, нестандартность мышления. Продуктивные арт-директора способны создавать большое количество новых, нестандартных творческих рекламных идей, что отличает успешные рекламные агентства и компании. В свою очередь копирайтеру свойственны такие характеристики стабильного типа, как основательность, последовательность, практичность, упорство, постоянство. Особенности того типа помогают им реализовывать проекты четко по маркетинговому заданию, доводить их до конца, соблюдать сроки, что, наилучшим образом влияет на конкурентоспособность и репутацию рекламной фирмы.

Таким образом, с организационной точки зрения, можно заключить, что различные типы сотрудников будут наиболее продуктивны на определенных участках творческой работы в рекламном агентстве. Это положение целесообразно учитывать в практике управленческой и организационной деятельности в рекламной сфере, однако это не всегда так.

Практика свидетельствует, что большинство руководителей рекламных агентств, специалистов по кадрам, креативных директоров, затрудняются определить некие закономерности, по которым в их рекламное агентство подбираются творческие сотрудники. Складывается ситуация, когда креативные команды организуются достаточно стихийно, в связи с чем специалистам требуется значительное время на установление эффективных межличностных связей, адаптацию, раскрытие креативности, что откладывает старт реального творческого процесса и его продуктивность. Достаточно часты в практике и случаи, когда набор в творческую команду исключительно ярких специалистов приводит не к ожидаемому всплеску, а наоборот - снижению творческой активности.

Очевидно, что деятельность творческой команды рекламного агентства будет более продуктивной, если ее организовать с учетом включения в команду сотрудников, явно отличающихся и «балансирующих» друг друга по психологическим характеристикам, дополняющих друг друга в креативном процессе. А это значит, что в креативной команде могут успешно осуществлять деятельность и сотрудники импульсивного, и прогрессивного, и стабильного типов.

В аспекте изложенного очевидно, что 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. В особенности, если речь идет о небольших рекламных агентствах. В этой связи особое значение приобретает оценка эффективности деятельности творческих сотрудников рекламного агентства и способы повышения ее эффективности.

# **.2 Исследования в области оценки эффективности деятельности творческого сотрудника**

Когда в штате рекламного агентства насчитывается более десяти творческих специалистов, организация бизнес-процессов чрезвычайно осложнена не только личностно-психологическими характеристиками сотрудников, но и функциями и психологическими свойствами творческой деятельности. В подобных условиях 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. Однако все в данном случае будет зависеть от личностно-психологических особенностей конкретных сотрудников, масштабов организации.

В большинстве рекламных агентств сегодня преобладает демократическая корпоративная культура. Руководители этих организаций активно ориентируются на развитие, формируя культуру обратной связи с подчиненными через оценку их деятельности. Но практика свидетельствует, что современные специалисты, тем более творческий персонал, не всегда готовы к оценке. Определяясь с выбором методики проведения аттестации в творческом коллективе, необходимо понимать, что ее задачи - не организационные решения и выводы. Самое главное - живое общение непосредственного руководителя с творческим сотрудником, то есть беседа, основанная на фактах производственного поведения и реальных заслугах креативного сотрудника, цель которой - сообщить творцу, что он делает на работе хорошо, а что плохо, мотивировать его на улучшение производственного поведения, раскрыть его творческий и профессиональный потенциал. В современной науке уже давно активно ведутся исследования в области методов оценки деятельности творческих сотрудников. Рассмотрим в качестве примера одного из возможных для применения методических оценочных инструментов методику оценки деятельности творческого персонала - "360 градусов" (другое название «круговая оценка деятельности»). Следует отметить, что данную методику достаточно активно с середины 90-х гг. прошлого века применяют зарубежные компании. С начала 2000-х гг. она начала получать распространение и в отечественных условиях. В настоящее время данный метод является достаточно распространенным средством оценки персонала в России, применимым для творческого коллектива.

Главная идея и достоинство методики "круговая оценка деятельности" заключается в коллективной оценке потенциала творческого специалиста (что крайне важно, как уже подчеркивалось в работе) для сотрудников творческих профессий: оценку творческого специалиста осуществляет все его профессиональное окружение: руководители, подчиненные, коллеги. При этом это обязательно должны быть люди, которые реально наблюдают рабочее поведение оцениваемого сотрудника. Для профессиональной характеристики творческого специалиста дополнительно рассматривается общественное мнение о нем, исходя из которого сотрудника оценивают по разработанным для конкретных творческих должностей критериям профессиональной компетенции. Таким образом, методика позволяет увидеть сотрудника со многих сторон, оценить его на основе поведения в реальных рабочих ситуациях и проявленных им профессиональных качеств. Результаты проведенных процедур оценки деятельности можно эффективно использовать для выявления потребностей в обучении и создания индивидуальных планов развития. Отметим, что определенная сложность методики заключается в необходимости использования оценочных критериев для конкретных должностей в определенном рекламном агентстве. Набор этих критериев не должен оставаться статичным, а будучи разработанным в качестве оценочного ориентира - совершенствоваться и развиваться вместе с ростом компании, изменением продуктивности ее деятельности и творческого потенциала.

Также подчеркнем тот факт, что данный метод не рекомендуется использовать в качестве единственного источника информации при принятии решения о продвижении, пересмотре размеров заработной платы или увольнении творческих специалистов. Творческий характер деятельности, как уже отмечалось, достаточно нестабилен, как и творческий тип личности. Непродуктивный сегодня сотрудник, демонстрирующий низкие креативные свойства, может через несколько дней выступить творческим лидером группы.

К минусам подобной оценки деятельности творческих сотрудников можно отнести возможность проявления субъективизма (вероятность его также гораздо выше в творческих коллективах, чем в тех же, например, производственных компаниях) и возможное сопротивление креативных специалистов подобной процедуре. Ведь креативный тип сотрудников крайне ранимо и с трудом воспринимают какую-либо оценку в свой адрес. Информация, полученная в неправильной форме, может спровоцировать конфликтные ситуации, способствовать возникновению интриг и группировок в коллективе. Это негативным образом скажется на всех творческих процессах и необоснованно дискредитирует в глазах креативного персонала достаточно грамотный метод сбора и анализа информации.

Чтобы этого не произошло, руководителям или сотрудникам, проводящим оценочные мероприятия, важно не только формально сообщать всем участникам о результатах, но и подобрать максимально эффективную форму их изложения и донесения. Вопросы, фигурирующие в процедурах оценки творческих сотрудников, должны затрагивать наиболее важные аспекты рассматриваемых ситуаций, самых значимых особенностей творческой деятельности. Информация, полученная в процессе оценки, должна быть тщательно проанализирована (в том числе психологом), и на ее основе составлено максимально полное описание восприятия исследуемых ситуаций и компетенций.

Крайне важно также продумать адекватный порядок обратной связи, способствующий лучшему пониманию предоставляемой информации, в правильной форме довести до сотрудников выводы и варианты мероприятий по дальнейшему развитию их профессиональных компетенций. Подчеркнем, что основная цель обратной связи в рассматриваемом методе - предоставить творческому сотруднику систематизированную информацию об оценке уровня его профессиональных компетенций. Преимущества использования этой системы заключаются в том, что творческий специалист может сравнить свою оценку собственных компетенций с тем, как его оценивают коллеги. Для креативных специалистов и их руководителей это один из наиболее расширенных источников такого рода информации.

Главная цель аттестации творческого персонала по методике "круговой оценки» заключается в составлении плана и различных программ эффективного развития и обучения. Следует иметь в виду, что применение обучающих программ как инструментов развития творческого персонала эффективно только при системном подходе к обучению. Практика эпизодического обучения, не связанного с решением конкретных стратегических задач, чаще всего приводит и специалистов, и руководителей к разочарованию полученным результатом. Готовность и выработанная привычка творческих сотрудников к длительному обучению не только поддерживает в актуальном состоянии профессиональные знания, но и является сильным мотивирующим фактором, способствуя непрерывному саморазвитию, выработке и поддержанию навыков самообучения и самоконтроля.

Как уже отмечалось выше, критерии оценки творческого персонала не могут быть одинаковыми для разных должностей в рекламном агентстве. Для каждой из них определяется свой круг компетенций, с заранее разработанными индикаторами для оценки - поведенческими примерами.

Крайне продуктивно, когда в оценочных процедурах в рамках рассматриваемой методики, помимо непосредственных руководителей творческих специалистов, принимают участие и линейные руководители смежных подразделений. Любая творческая идея или воплощенная работа креативных специалистов попадает в руки технических специалистов и становится продуктом, предметом бизнеса организации. Даже если это просто идея, ее все равно требуется продать, поэтому она попадает в распоряжение продавцов. Для эффективной работы творческих сотрудников разделение труда необходимо, иначе креативная идея не воплотится. Для круговой оценки творческого специалиста в рекламном агентстве важно собрать информацию - оценку непосредственных руководителей и тех, кто принимает результаты работы креативной команды.

Часто компании увеличивают количество оценивающих за счет привлечения дополнительных, внешних экспертов, пытаясь предотвратить возможную субъективность при оценке творческого сотрудника. Как правило, наиболее точный и объективный наблюдатель и эксперт - это непосредственный руководитель творческого сотрудника и его коллеги.

Метод "круговой оценки" позволяет сопоставить результаты опроса руководителей с результатами самих творческих специалистов. Важно также, что, используя самооценку, творческий сотрудник может проанализировать свою профессиональную деятельность. При этом он, как правило, еще раз внимательно изучает требования компании к своим функциям, компетенциям, их соответствие миссии компании, проводит самоанализ и иногда самостоятельно корректирует в лучшую для компании сторону свою работу и профессиональные результаты. Таким образом, аттестация преследует не столько диагностическую, а скорее коммуникативную и мотивационную функции - сообщить творческому специалисту информацию, необходимую для улучшения его творческой деятельности в дальнейшем.

Предотвратить субъективность при конечной оценке может создание аттестационного комитета в рекламном агентстве. Его состав зависит от величины компании (от 3 до 15 чел.). Представителям аттестационной комиссии рекламное агентство доверяет разработку и утверждение процедуры аттестации. Все ключевые принципы проведения оценки сотрудников компании находят отражение в положении об аттестации, которое является одним из результатов работы комитета. Далее участниками комитета (с привлечением необходимых специалистов) определяется форма проведения оценки, намечаются группы респондентов, порядок опроса, при необходимости подготавливаются интервьюеры, составляются анкеты-опросники.

В рамках реализации рассматриваемой методики для оценки деятельности творческих специалистов могут быть разработаны и применены следующие анкеты:

. Анкета основных компетенций (для заполнения руководителями креативных сотрудников).

. Анкета необходимых навыков (для заполнения руководителем технических специалистов).

. Анкета зеркального восприятия (для заполнения творческими сотрудниками, отображает самооценку).

Знания и умения творческого сотрудника при этом могут быть оценены по 7-балльной шкале (см.пример для дизайнера креативной команды рекламного агентства, представленный в Приложении 1).

Аттестуемые креативные сотрудники и руководители самостоятельно заполняют анкеты (в бумажном или электронном виде) и передают их в аттестационную комиссию, где назначается эксперт, отвечающий за их своевременное заполнение и качественный сбор информации. Для этого этапа требуются опытные сотрудники, обладающие высокими организаторскими и коммуникативными способностями, пользующиеся доверием и авторитетом в коллективе, способные правильно построить контакт с сотрудниками, эффективно и без ущерба для работы организовать заполнение опросников.

Далее, после сбора всех заполненных анкет, составляются сводные таблицы по каждому творческому сотруднику. В дальнейшем между аттестационной комиссией и участниками анкетирования происходит обсуждение сводных результатов, формируются рекомендации для личного интервью творческого сотрудника с руководителем его подразделения. Постаттестационное собеседование непосредственного руководителя с креативным работником - завершающий этап аттестационного процесса. Руководитель должен рассказать, что общего в самооценке креативного сотрудника и оценках экспертов и чем они различаются, намечаются шаги по улучшению творческой деятельности, ее организации, саморазвития сотрудника рекламного агентства в выявленных проблемных зонах. Важно подчеркнуть, что в процессе собеседования не обсуждаются организационные решения, которые последуют за аттестационной оценкой.

Далее составляется единая рейтинговая таблица, которая показывает цифровой рейтинг работы сотрудников. В таблице отчетливо видны отстающие сотрудники рекламного агентства для возможности сокращения, если сокращение соответствует стратегии рекламного агентства в данный момент. Если в рассматривается вопрос о мотивации сотрудников, тоже полученными данными можно воспользоваться для разработки конкретных мероприятий по повышению квалификации, различных творческих качеств, деятельности в команде, также при необходимости данные могут быть применены для ротации кадров при изменении штатного расписания.

Учитывая результаты диагностики и результаты интервью, после консультаций с руководством, составляются общие рекомендации по психологическим аспектам управления творческого коллектива рекламного агентства. До проведения анкетирования в любой компании существует неформальный рейтинг. С помощью проведения исследовательских мероприятий становится возможным оценить профессиональную работу творческих сотрудников с различных сторон, в том числе не популярных в креативной команде сотрудников.

# **2.3 Направления развития современных исследований творческой деятельности специалистов**

Исследование проблемы творчества, креативности в науке имеет давнюю традицию. В эволюции научной мысли творчество рассматривается сразу в нескольких аспектах - как проявление культуры, вершина человеческой деятельности по преобразованию себя и мира, как тот или иной вид искусства. При этом каждый раз под творчеством и креативностью понимался изменяющийся феномен.

В целом область творчества и креативности сложна для исследований и вызывает множество споров. Поскольку творчество является атрибутом человеческой психики, значительная часть исследований этой проблемы относится к психологическим отраслям знания, а также находится на междисциплинарном стыке наук: педагогики и психологии, управления и психологии, культуры и психологии, философии и психологии, социологии и психологии и т.д.

Еще в 60-х гг. было описано более 60 определений креативности и число определений данного феномена, как и явления творчества, различных подходов к их трактовке с каждым годом все возрастает. Данные определения можно разделить на шесть типов: гештальтистские (описывающие креативный процесс как разрушение существующего для построения лучшего), инновационные (ориентированные на оценку креативности по новизне конечного продукта), эстетические или экспрессивные (делающие упор на самовыражение творца), психоаналитические или динамические (описывающие креативность в терминах взаимоотношений Оно, Я и Сверх-Я), проблемные (определяющие креативность через ряд процессов решения задач), в шестой тип можно отнести другие определения и направления трактовки данных феноменов.

Одним из ключевых остается вопрос природы творчества и соответственно возможностей развития творческих способностей личности как представителя современного социума и как специалиста различной профессиональной направленности.

Следует подчеркнуть, что многие из исследователей сводят проблему человеческих способностей к проблеме творческой личности, отмечая, что не существует особых творческих способностей, а есть личность, обладающая определенной мотивацией и чертами. Интеллектуальная одаренность выступает в качестве необходимого, но недостаточного условия творческой активности личности. Главную роль в детерминации творческого поведения играют мотивация, ценности, личностные черты. (Д. Б. Богоявленская, В.Д.Шадриков и др.). Д.Б. Богоявленской введено понятие интеллектуальной активности личности, полагая, что последняя обусловлена определенной психической структурой, присущей креативному типу личности. Творчество, с точки зрения Д.Б. Богоявленской, является ситуативно нестимулированной активностью, проявляющейся в стремлении выйти за пределы заданной проблемы.

Существенной и явно выраженной тенденцией современного этапа исследований проблемы творчества и креативности является объединение когнитивного и личностного аспектов психологии творчества. Так Ф. Вильямс рассматривает креативность как интегративную личностную характеристику, состоящую из взаимодействующих когнитивно-интеллектуальных и личностно-индивидуальных компонентов. По мнению Л.Б.Ермолаевой-Томиной, оптимальное сочетание интеллекта и творчества лежит в основе креативности как личностного образования. Это сочетание должно быть объектом и критерием развития творческих способностей человека.

Известный исследователь проблем креативности Я.А.Пономарев, анализируя состояние и перспективы развития психологии творчества, связывает тенденцию объединения когнитивного и личностного аспектов в изучении природы креативности со сменой типа гуманитарного знания и разработкой его методологии.

В целом, по оценкам исследователей, в современной науке и ее дальнейшем развитии можно выделить четыре основных теоретических подхода относительно природы творчества и ее структуры, задающих дальнейшие направления исследования в данной области (в т.ч. с акцентом на профессиональных сферах):

. Уровень развития креативности и творческих способностей зависит от уровня развития интеллекта личности;

. Креативность и творчество мало зависит от интеллекта, а определяется такими независимыми факторами, как чувствительность к побочному продукту деятельности, дивергентное мышление, чувствительность (сензитивность) к проблеме;

. Уровень креативности определяется, прежде всего, личностными характеристиками человека и специалиста;

. Творчество и креативность - интегративные характеристики личности, обусловленные взаимодействием когнитивно-интеллектуальных и мотивационно-личностных факторов.

Таким образом, в процессе эволюции категории «творчество», «креативность» в современных исследованиях наблюдается очевидная тенденция к расширению поля значений этого понятия. Автор работы разделяет мнение исследователей, рассматривающих их в качестве интегральной характеристики современного специалиста. Вслед за А.В. Морозовым видится целесообразным исходить из системной трактовки креативности, творчества как ценностно-личностного, многоуровневого образования современного человека и специалиста. Они, по мнению исследователя, является условием творческого саморазвития личности, резервом самоактуализации, повышения продуктивности деятельности, независимо от профессиональной сферы и должности. Выражается в восприимчивости, чувствительности к проблемам, открытости новым идеям и склонности изменять или разрушать устоявшиеся стереотипы с целью создания нового. Вопросы развития творческой деятельности специалиста неоднократно рассматривались в данном ключе в современной отечественной науке в работах В.Б.Бондаревского, Н.В.Бордовской, М.Г.Гарунова, П.Кравчука, В.И.Орлова, П.И.Пидкасистого, С.В.Рыжовой и др. Исследователями отмечается, что современному обществу требуется не «функционер», а мобильная личность творческого специалиста-профессионала: инициативная, самостоятельная, свободно мыслящая, легко ориентирующаяся в сложных рыночных отношениях, способная самостоятельно ставить перед собой цели, находить творческие способы и методы для их достижения путём актуализации процессов реализации «самости» - самообразования, самовоспитания, саморазвития, самосовершенствования». 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.

# **Выводы**

1. 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.

. 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.

# **ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТВОРЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ**

# **.1 Ключевые проблемы управления творческим коллективом в рекламном агентстве**

Наличие талантливых сотрудников как фактор успешной деятельности рекламного агентства не исключает возможные негативные моменты в работе творческого коллектива и управлении им.

Креативные сотрудники работают сегодня в разных сферах рекламы, но в то же время они считаются главными авторами, разработчиками идей. Существенную проблему в данном случае для управления творческим рекламным коллективом составляет тот факт, 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 и заключаются возможные риски при работе с творческим коллективом - когда удержать творческих людей в штате рекламного агентства не удается, бизнес может столкнуться с серьезными последствиями и потерями (в том числе уже разработанного, но еще не сданного клиенту рекламного продукта) в дальнейшем. Поэтому руководство творческим коллективом в данном случае должно строиться на учете определенных нюансов и правил.

Если вести речь о рекламе, как части творческой сферы, то следует отметить, что она очень 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.). 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 - 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 творческим сотрудникам должно сопровождаться дополнительными материальными и финансовыми ресурсами. Например, использование части рабочего времени на несанкционированные инициативные разработки. Это создает дополнительные условия для творческого потока и рассматривается как доверие со стороны рекламного агентства.

Увеличения потока идей и предложений, выдвижение нестандартных альтернативных решений не исключают появления ошибок в креативной работе. Однако, признано, что в долгосрочном плане ошибка менеджера, пытающегося заставить подчиненных слепо следовать указаниям, значительно серьёзнее, чем ошибки творческих работников, неизбежные в креативном поиске. Допустимо использование 80% разработок, реально применимых к различным проектам. Проводя на практике расширение «степени свободы» и передачу полномочий непосредственным участникам творческих процессов, руководители далеки от того, чтобы пускать процесс поиска и выдвижения новых идей на самотёк. Вполне понятно желание руководителей творческих коллективов активно вмешиваться в подготовку персонала, развивать навыки нахождения 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 неотъемлемым условием творческой деятельности, важно создать для работника творческой сферы условия для саморазвития. Работа с творческими людьми требует от руководителей знаний психологии. Неосторожная критика, малейшее сомнение в таланте работника могут повлечь за собой полный разрыв отношений и снижение 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 - это 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 выделяют психологи с акцентом на творческих коллективах.

К мотивационным конфликтам относятся конфликты интересов - это ситуации, касающиеся целей, планов, устремлений и мотивы участников, оказывающиеся несовместимыми или противоречащими друг другу. Такие конфликты в творческих коллективах рекламного агентства возникают довольно редко.

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.

Ролевые 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 конкурентной борьбы внутри коллектива - это рабочая норма для творческих групп, это и является одним из основных стимулов к развитию. Конкуренция - это стремление быть первым, а значит, конкуренция - это сильнейший мотив для проявления лучших качеств.

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.

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 т.ч. 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).

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 также является развитие и поддержание корпоративной культуры рекламного агентства. При работе с творческим коллективом многие руководители рекомендуют не бояться полагаться в том числе на так называемый «здравый 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.

# **3.2 Методы и условия управления творческим коллективом и талантливыми людьми в рекламном агентстве**

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

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).

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.

Особое место в ряду данных принципов занимает целостный подход. Современное рекламное агентство может добиться целостности системы управления творческими сотрудниками за счет таким 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.

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 идеей. 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 соответствующие 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.

Специфику труда и занятости в сфере рекламной деятельности определяет подход к заработной плате. Так, Д. Огилви считал, что рекламные агентства должны платить своим сотрудникам, прежде всего непосредственно связанным с созданием рекламного продукта, высокую заработную плату, поскольку, подобно театру, рекламное дело обеспечивает занятым в нем наименьшую защищенность. Д. Огилви отмечал три причины актуальности высокой заработной платы: спрос на способных рекламных агентов выше, чем предложение; дополнительные льготы, даже если они довольно существенны, то все же меньше, чем во многих корпорациях другой специализации; в рекламном деле легче потерять работу, чем в большинстве других занятий. 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, удается 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):

**Ошибка 1.** 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.

**Ошибка 2.** 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 абсолютно 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.

# **3.3 Психологические требования к руководителю как к организатору творческой деятельности в рекламном агентстве**

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 реалий в воображение ускоряет процесс адаптации руководителя к изменяющимся ситуациям в руководимом им творческом коллективе, а также влиянию на него внешних обстоятельств. Следовательно, творческое воображение, природная способность к креативу могут усилить потенциал личности руководителя рекламного агентства, способствовать повышению качества и результатов его деятельности. Можно сказать, что пределы достигаемого руководителем во многом зависят от пределов его креативных возможностей. Чем более руководитель самостоятелен в своих действиях, тем с большей пользой для дела он может использовать силу своих творческих способностей. Научный подход в сочетании с даром творчески моделировать в уме прообраз будущего во многом предопределяет аргументированность и целеустремленность в выполнении функций управления творческим коллективом. Эти качества особенно необходимы руководителям крупных рекламных компаний. Отсутствие их - серьезный ограничитель эффективности управленческой деятельности. Так, руководитель, которому даны возможности разрабатывать альтернативные решения и по своему усмотрению маневрировать ресурсами, без творческого воображения вряд ли в полной мере сможет воспользоваться этой возможностью для повышения продуктивности деятельности 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.

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.

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 компаниии 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 творческим коллективом предполагает, что руководитель и сотрудники совместно координируют ресурсы, определяют задачи, выдвигают и поддерживают идеи, планируют деятельность и т. д. Коллективная работа позволяет открыть большие новые возможности для творческого процесса, сделать его более открытым и эффективным, повысить мотивацию деятельности, коллективный подход - решать проблемы сообща. Тем самым вырабатывается больше креативных идей, возрастает инновационная способность, уменьшаются возможности для появления стрессовых ситуаций.

Стрессоустойчивость - интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях; самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений - также крайне важна и для самого руководителя творческого коллектива, в котором достаточно часто возникают конфликты. В их разрешении руководителю большую помощь окажет также такое свойство, как контактность - общительность, экстравертность (направленность на внешний мир и деятельность в нем); интерес к людям; высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений, способность располагать к себе людей, видеть себя со стороны, выслушивать, понимать и убеждать людей; умение взглянуть 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.

# **Выводы**

1. 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 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.

. 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 идей и решений.

# **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:

. 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.

. 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.

. 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.

. 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.

.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.

. 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.

. 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 ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**Нормативные источники и документы**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ// Собрание законодательства РФ. - 07.01.2002. - N 1 (ч. 1).

. Федеральный Закон РФ от 09.10.92 № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» // Российская газета. - N 248. - Вып. от 17.11.1992

. Бернская Конвенция по охране литературных и художественных произведений от 9 сентября 1886 года // Бюллетень международных договоров. - 2003. - N 9.

. 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

. 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.

. 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.

**Литература на русском языке**

7. Артемьева В.А. Исследование компонентов творческой деятельности. - М.: Гизмо-пресс, 2011. - 140 с.

. Балаева А.В. Рефлексивная динамика продуктивности профессионально-творческой деятельности: Автореф. дисс… канд. психолог.наук. - М., 2004. - 20 с.

. Берн Э. Игры, в которые играют люди. - М.: Эксмо, 2012. - 576 с.

. Богоявленская Д.Б. Психология творческих способностей: Учеб. пособие для студ. высш. учеб, заведений. - М.: Издательский центр «Академия», 2008. - 200 с.

. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI в. - М.: Вильямс, 2009. - 208 с.

. Дюков В.М., Козулина Ю.Г. Теоретические подходы к исследованию креативности // Современные наукоемкие технологии. - 2010. - № 10 - С. 140-144.

. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - Н.Новгород: НИМБ, 2003. - 300 с.

. Ермолаева-Томина Л.Б. Психология художественного творчества. - М.: Академический Проект: Культура, 2005. - 304 с.

. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Академия, 2012. - 130 с..

. Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Поголыпа В. М. Межличностное общение:. Учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2011. - 220 с.

. Леднев В.С. Научное образование: развитие способностей к научному творчеству. Издание второе, исправленное. - М.: МГАУ, 2002. - 160 с.

. Маккеланд Д. Мотивация человека. - М.: Психологос. - 240 с.

. Мацкевич О.А. Взаимосвязь индивидуально-психологических особенностей сотрудников рекламного агентства с продуктивностью их профессиональной деятельности: Автореф. канд.психолог.наук. - М., 2008. - 22 с.

. Морозов А.В., Чернилевский Д.В. Креативная педагогика и психология: Учебное пособие. - М.: Академический Проект, 2004. - 560 с.

. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. - СПб.: Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге, 2000. - 350 с.

. Овсянко Д.В. Основы менеджмента. - СПб.: ОЦЭиМ, 2003. - 140 с.

. Огилви Д. Тайны рекламного двора. - М.: Вильямс, 2010. - 154 с.

. Организационный ресурс руководителя творческого коллектива: Метод.пособие / Сост. Гусева Н.Ф. - Сыктывкар, 2009. - 100 с.

. 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.

. Пономарев Я.А. Состояние, тенденции и перспективы развития психологии творчества. // Тенденции развития психологической науки. - М.: Наука, 2008. - С. 431 - 450.

. Психодиагностика: теория и практика/ Под ред. Талызиной Н.Д. - М.: Прогресс, 2006. - 220 с.

. 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.

. Тихонов М.Ю. Управление деятельностью творческих коллективов (на примере студий озвучивания) : Автореф. дис. ... канд. социол. наук. - М., 2006. - 18 с.

. Торшина К. А. Современные исследования проблемы креативности в зарубежной психологии // Вопросы психологии. 1998. - № 4.- С. 123-132

. Туник Е.Е. Модифицированные креативные тесты Ф. Вильямса. - СПб.: Питер, 2003. - 180 с.

. Уманский Л.И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив. / Избр. труды - Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2001. - 201 с.

. Хорни К. Новые пути в психоанализе. - М.: Академический проект, 2009. - 180 с.

. Шадриков В.Д. Способности человека. - М.; Воронеж: Буква, 2007. - 308 с.

. Шапиро С.А., Основы управления персоналом в современных организациях /С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, 2012. - 200 с.

. Шекова Е.Л. Особенности менеджмента некоммерческих организаций культуры: российский опыт // Вестник СПбГУ. Сер. 8. - 2003. - Вып. 1 (№8). - С. 72-76

. Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Наука, 2006. - 336 с.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ**

Пример содержания критериев оценки знаний и умений творческого сотрудника рекламного агентства (на примере дизайнера креативной команды)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Балл | Критерий | Содержание критерия |
| 1 | Неудовлетворительная деятельность | У дизайнера, несмотря на креативный подход, слабые базовые знания работы с компьютером. Недостаточное знание какой-либо одной базовой (в компании) программы, при хорошем знании других. Отсутствует стремление совершенствования навыков в овладении проблемными программами |
| 2 | Требуется усиленное улучшение  | Специалист недостаточно владеет навыками дизайна, но стремится к их улучшению. Возможно улучшение при проявлении активности дизайнером. Возможно предложить закончить курсы по освоению компьютерными программами, но если в течении месяца нет заметных улучшений в овладениями программами, это будет заметно тормозить работу |
| 3 | Справляется, но с помощью других специалистов  | У специалиста есть креативный подход, но отсутствуют знания по определенной программе. При этом он с успехом обращается к близ сидящим специалистам для подсказки (что отрывает время других специалистов). Требуется повышение квалификации и специалист демонстрирует готовность к этому. |
| 4 | Хорошо, но желательно увеличить скорость и креативность подхода | У специалиста имеются хорошие базовые теоретические знания имеются, но на практике нет навыков быстрого поиска тех или иных методов работы с программами. Демонстрируется слабая креативность, если специалист сталкивается с незнакомыми техническими моментами. (Одни проблемные моменты в квалификации провоцируют другие). Необходимы дополнительные мотивационные мероприятия и повышение квалификации |
| 5 | Очень хорошо, приличная скорость работы, хорошая креативность | Хорошо работающий, профессиональный специалист - как технически, так и с необходимой долей креатива. Может быть, потребуются дополнительные знания специфики рекламного и творческого процесса |
| 6 | Выдающиеся навыки, соответствует требованиям  | Специалист со знанием процесса генерирования идеи, изготовления и создания рекламной продукции, коммуникации с аудиторией, хорошо знающий необходимый перечень программ графических редакторов и их возможности для создания эффективного рекламного продукта |
| 7 | Выдающиеся навыки, очень быстрые, больше чем требуется, высокий креатив | Скорее всего, предыдущий опыт работы или природные навыки позволили освоить дополнительные возможности программ для дизайна рекламной продукции. Специалист подходит к процессу крайне творчески и на высоком техническом уровне. Выдающиеся технические навыки оставляют больше времени для креативного подхода к реализации рекламной идеи |