

ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПЛАТОНОВ МИХАИЛ ЮРЬЕВИЧ

*кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, математики и информатики
Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы,
519@mail.ru*

MIKHAIL PLATONOV

*Cand.Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Economics,
Mathematics and Computer Science,
St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work*

КУЧЕРОВ ДМИТРИЙ ГЕННАДЬЕВИЧ

*кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры организационного поведения
и управления персоналом Института «Высшая школа менеджмента»
Санкт-Петербургского государственного университета,
kucherov@gsom.spb.ru*

DMITRIY KUCHEROV

*Cand.Sc. (Economics), Senior Lecturer, Department of Organizational Behavior and Human Resources
Management, Graduate School of Management of St. Petersburg State University*

УДК 331

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CULTURAL AND ARTISTIC ORGANIZATIONS

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению специфики управления персоналом в организациях сферы культуры и искусства. Акцент сделан на анализе таких важных особенностей, которые влияют на методы управления персоналом в этих организациях, как: роль лидера; двойственность мотивов арт-менеджеров (комбинация компетенций в области творчества и управления); зависимость от творцов (творческих работников); преобладание нематериальных мотивов в творческой деятельности.

ABSTRACT. This article considers human resource management (HRM) in cultural and artistic organizations. Leadership, the duality of leader's motivation as a combination of artistic and administrative responsibilities, dependency on creative employees, and the immaterial motivation of creative employees were found to be the features influencing HRM.

Ключевые слова: арт-менеджмент, управление персоналом, творческий персонал, культурный продукт, мотивация.

KEY WORDS: art-management, human resource management, creative employees, cultural product, motivation.

Для организаций сферы культуры и искусства характерна одна из самых сложных проблем управления персоналом — высокая «персоналозависимость». Знания, компетенция и профессионализм конкретных людей являются ключевыми ресурсами во многих отраслях — медицине, образовании, IT и т. д. Однако значение роли творца для культурного продукта крайне высоко. Создание культурного блага — это прежде всего творческий процесс одного или нескольких человек, обусловленный

их личностными особенностями, талантом, мировоззрением и другими индивидуальными чертами. Этими характеристиками определяется и уровень мастерства творцов, т. е. людей, создающих культурный продукт. Он представляет собой результат деятельности человека, и конечная ценность такого продукта связана с талантом, харизмой, мастерством творца. Очень часто известность исполнителя, его имидж определяют интерес к создаваемому им продукту даже в большей степени, чем

его эстетико-культурные свойства. Так, например, на выбор кинофильмов или театральных постановок для просмотра нередко влияет именно актерский состав. В этой ситуации культурный продукт, по сути, неотделим от творца, и, несмотря на традиционные представления о значительной роли человеческого капитала, чувствительность к личности творца в организациях культуры и искусства намного более сильная, чем во многих других областях деятельности.

Кроме того, организациям сферы культуры и искусства присущ еще ряд особенностей, осложняющих применение классических технологий управления персоналом, в частности, речь идет о специфических ролевых моделях лидерства, а также двойственности мотивов деятельности менеджмента (арт-менеджеров). Традиционные методы управления персоналом в данной ситуации не всегда эффективны, и очень важно учитывать все возникающие в связи с этим риски.

Цель настоящей статьи — рассмотреть основные особенности управления персоналом в организациях сферы культуры и искусства и постараться охарактеризовать их влияние на практику.

Роль лидера в организации культуры и искусства

Во главе большинства организаций, так или иначе связанных с искусством, стоит лидер — руководящий организацией или определяющий художественную сторону ее деятельности, что формирует особые стили управления и мотивации в организации. Возникает вопрос: каким образом стили лидерства руководителей организации

культуры и искусства влияют на работников и модели управления? Обычно выделяют четыре основных стили лидерства руководителей в организациях сферы культуры и искусств, по-разному влияющих на управление (табл. 1).

Харизматичный лидер — один из наиболее распространенных случаев, характерных для организаций сферы культуры и искусства. Обычно это лидер, который определяет художественную или эстетико-культурную составляющую в деятельности организации. Харизматичные лидеры создают новые культурные организации (Московский театр О. Табакова, Музей техники Вадима Задорожного) либо дают новый толчок развития организациям с большой историей (Валерий Гергиев в Мариинском театре).

Поскольку в учреждениях культуры и искусства часто есть и художественный руководитель, и управляющий директор (в некоторых случаях один человек выполняет обе функции), то возникают противоречия, продиктованные миссией каждого из них. Художественный руководитель традиционно доминирует в роли лидера, и это определяет художественную и эстетико-культурную ориентацию в создании культурного продукта. Управляющий директор должен поддерживать организацию с позиции экономической эффективности и повышения конкурентоспособности.

Сильное влияние художественного руководителя и его акцент на эстетико-культурном видении может противоречить организационным и экономическим требованиям. Двойственность функций руководства художественной деятельностью и эффективного менеджмента даже в хорошо управляемых

Табл. 1

Стили лидерства в организациях сферы культуры и искусства [6]

Стиль	Особенности	Сильные стороны	Слабые стороны	Применимость
Харизматичный	Единоначалие, ориентация на личные мотивы и убеждения	Определяет видение, сверхмотивация за счет личных качеств лидера	Успех зависит от достижений лидера, спонтанное принятие решений, высокая доля субъективности в деятельности	Наиболее успешен в новых организациях, небольших или находящихся в кризисе
Деловой	Лидерство, основанное на высоком профессионализме, уважении к заслугам	Упорядочивание, систематизирование, четкое понимание задач и их достижение	Рутинизация и формализация процессов, снижение гибкости в принятии решений	Успешен в больших иерархических, стабильных организациях
Трансформационный	Лидер вдохновляет своим примером, стремлением к лучшему, «идеализирует» цель, убеждает личным примером	Сосредотачивает деятельность на достижении «идеальных» целей, что мотивирует, создает чувство причастности	Не всегда учитываются текущие проблемы	Успешен в ситуациях необходимости больших изменений, нестабильности
Партиципаторный	Лидер вовлекает других в принятие решений, предпочитает коллегиально решать задачи и принимать решения	Создание благоприятной обстановки, единение коллектива, совместное решение проблем	Медленное решение проблем, сложность согласования	Успешен в организациях с высокой долей компетентных работников, сложившихся творческих коллективах

организациях культуры и искусства способствует структурной сложности, конкурирующим наборам целей и мотиваций, вызывает трудности в согласовании требований заинтересованных лиц. Именно для решения этого противоречия сформировалась новая управленческая единица — арт-менеджер.

Успех в деятельности арт-менеджера определяется как способностями грамотно и системно планировать, организовывать и контролировать внутренние управленческие процессы, так и высокой степенью компетентности в вопросах организации и устройства сферы культуры и искусства, рынка культурных продуктов [4].

К основным аспектам деятельности арт-менеджера относят следующие [5]:

1. Художественный аспект:

- выбор режиссера, актеров, художника-постановщика, приобретение костюмов, установка театральной техники, организация премьеры.

2. Организационный аспект:

- аренда помещения, расписание репетиций, организационная работа по распространению билетов.

3. Маркетинг:

- организация продвижения, продажа билетов.

4. Финансовый аспект:

- определение сметы расходов, формирование бюджета, поиск спонсоров.

Выделяя два ключевых структурных элемента деятельности арт-менеджера — организацию процесса создания духовных ценностей (культурных продуктов) и процесс продвижения культурной продукции на рынок, можно отметить, что как самостоятельная сфера профессиональной деятельности арт-менеджмент весьма активно развивается в самых разных областях культуры и искусства, включая профессиональное искусство, народное творчество, индустрию культурных развлечений и т. д.

Особенности управления творческим персоналом

Ядром организаций сферы культуры и искусства является творческий персонал. Под творческим работником согласно принятой ЮНЕСКО в 1980 году рекомендации «О положении творческих работников» подразумевается 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.

Именно творческий персонал непосредственным образом создает культурный продукт. Управление таким персоналом представляет дополнительную сложность ввиду двух аспектов:

- высокая зависимость организации от конкретных творцов;
- творческая деятельность в гораздо меньшей степени управляема и формализуема.

Зависимость от конкретных творцов прежде всего определяет организацию рабочих процессов и деятельности в целом. Обычно в такой ситуации работа выстраивается вокруг ключевых сотрудников по «узловой» схеме: организация выступает как некая «сеть», в которой все структурные, творческие, рабочие процессы концентрируются вокруг основных «узлов». Центрами этих узлов являются творцы, каждым из которых руководство управляет индивидуально. В результате снижается иерархичность по сравнению с организациями других сфер. Связи подчинения между сотрудниками не закреплены раз и навсегда и могут меняться. В качестве примера можно привести работу издательских домов, которые производят несколько продуктов. Здесь один и тот же человек в каком-то из изданий может выступать в роли редактора и иметь в подчинении сотрудников, а в другом издании быть автором отдельных публикаций и подчиняться другому редактору. При этом не исключено, что подчинение будет перекрестным, если оба они публикуют статьи в изданиях друг друга [1].

Если говорить о факторах, обуславливающих трудности применения традиционных практик управления персоналом, то можно отметить, что творческий характер деятельности определяет менее жесткое структурирование отношений. Как уже упоминалось, это создает более гибкую организационную структуру, менее формализованные процессы, нарушает принцип иерархического построения. Существует несколько классических видов организационной структуры фирм и предприятий: функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная (региональная и продуктовая), матричная (проектная) и в некоторых случаях сетевая. Однако ни одна из перечисленных классических структур управления в чистом виде не может быть применена к организациям, создающим культурный продукт (прежде всего в области искусства).

Поскольку возникают трудности регулирования рабочих процессов творцов, оно должно быть максимально гибким — это может выражаться в свободном графике работы, отсутствии регламентирующих документов, ориентации на контроль результатов, а не процессом и т. п. В управлении творческим персоналом часто используется командный метод организации работы. Принцип командной структуры в организациях культуры и искусства предполагает разделение всего коллектива на группы (группы, составы, творческие коллективы и т. п.). Такой метод очень часто применяется в организациях, в которых созданием культурных продуктов занимается большой коллектив (театры, музыкальные ансамбли, оркестры). Создание групп позволяет разделить рабочие функции (роли, партии) между разными людьми, обеспечить необходимый уровень самоорганизации, повысить соревновательность (например, конкуренция за определенные роли между исполнителями). Кроме того, это частично снимает зависимость от конкретных творческих работников.

Доминирование нефинансовых мотивов в деятельности творцов ставит перед организациями культуры и искусства задачи повышения

чувства причастности к процессу создания культурного продукта, к самой культурной организации. Для этого могут использоваться механизмы маркетинга, но направленные на персонал организации, прежде всего речь идет о формировании бренда работодателя.

Создание сильного бренда культурной организации как работодателя, места для творческой работы и роста, повышения репутации и имиджа в культурных кругах в настоящее время становится главной задачей управления персоналом в организациях культуры и искусств. Это позволяет, во-первых, снизить зависимость от творческого персонала за счет повышения интереса к организации как работодателя для других творцов, во-вторых, повысить мотивацию творцов за счет вовлечения и приверженности к бренду культурной организации.

Мотивационные механизмы в управлении творческим персоналом

Еще одной сложностью управления творцами является нелинейная зависимость творческих работников от их квалификации и физического состояния. Очень важную роль играет психологическое и эмоциональное состояние, поэтому управление персоналом должно опираться в том числе на методы организационной психологии. Творцы, как правило, очень «сложные» люди с точки зрения стереотипов поведения. Эмоциональность, глубина восприятия, психологическая нестабильность, изменение настроения и другие особенности осложняют анализ и управления поведением творческих работников и, следовательно, регулирования. Это создает высокие риски для стабильности организаций культуры и искусства, затрудняет планирование. Таким образом, возникает необходимость в особых подходах к мотивации. Оптимизация мотивационных механизмов, их правильное использование является и одним из основных методов управления творческими работниками.

Мотивационные механизмы организации — это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на персонал для обеспечения достижения целей мотивации. Мотивационный механизм управления поведением работников должен основываться на том, какие факторы мотивации наиболее сильно влияют на человека. Обычно выделяют внешние и внутренние факторы (табл. 2).

Табл. 2

Мотивационные факторы

Внутренние мотивационные факторы	Внешние мотивационные факторы
<ul style="list-style-type: none"> • Мечта, самореализация • Идеи, творчество • Самоутверждение • Убежденность • Любопытство • Здоровье • Нужность кому-то • Личный рост • Потребность в общении 	<ul style="list-style-type: none"> • Деньги • Карьера • Статус • Признание • Престижные вещи • Эстетика быта • Возможность путешествовать

Как показывают исследования, только около 9% работающих делают свою работу лучше исключительно потому, что это им приносит радость 20% людей не желают работать ни при каких обстоятельствах; из оставшихся 36% будут работать в случае интересной работы; 36% — чтобы избежать скуки и одиночества; 14% — из боязни «потерять себя») [3]. При этом лишь около 12% людей имеют в качестве основного мотива деятельности деньги, в то же время до 45% предпочитают им славу; 35% — удовлетворенность содержанием работы. Для сферы культуры и искусства эти показатели значительно разнятся. Всего 38% работников этой сферы не стремятся достичь определенного успеха, инертны в своей деятельности, однако 62% специалистов «горят на работе», она занимает доминирующее место в их жизни и является главным стимулятором к продвижению в рамках своей деятельности [2].

Доминирование тех или иных факторов необходимо очень четко отслеживать, особенно если речь идет о ключевых работниках. Для них наиболее важными являются нефинансовые факторы мотивации — чувство причастности, увлеченность процессом, возможность самовыражения, слава. Творцы обычно пренебрегают финансовой наградой в пользу интереса к самому процессу создания культурного продукта, признания и популярности, при этом имея достаточно высокий уровень гонораров или вознаграждений, особенно в коммерчески ориентированных направлениях сферы культуры и искусств. В силу этого в организации нужно создавать такие мотивационные механизмы, которые бы в максимальной степени удовлетворяли нематериальным потребностям творцов.

Заключение

Зависимость организации культуры от конкретных творцов может быть очень высокой. Это необходимо учитывать как при формировании долгосрочных стратегий развития, так и в практике управления персоналом.

В целом, если выделять самые важные критерии деятельности творческих работников, то можно отметить следующие:

- творчество и креативность — необходимо создавать условия, при которых работники смогут в максимальной степени раскрывать свои способности и таланты;
- продуктивность — контролировать творческий процесс крайне сложно, более важным становится контроль результативности, продуктивности творческого персонала;
- творческая атмосфера — корпоративная культура, психологический климат и другие социально-психологические факторы имеют более серьезное значение для организаций культуры и искусства и требуют более вдумчивого отношения;
- профессиональный рост — для творческих специальностей классическое понятие карьеры не вполне подходит, скорее, необходимо говорить о профессиональном развитии, росте авторитета, популярности;

- удовлетворение работой — неденежные факторы являются доминирующими для творцов, и это следует учитывать при разработке мотивационных систем;
- полномочия — для творческих работников ограничения, связанные с выполняемой работой, могут послужить серьезным барьером для самовыражения, креативности и развития, поэтому

необходимо предоставлять таким работникам больше свободы как в решаемых задачах и функциональных обязанностях, так и в формате рабочего процесса;

- организация рабочих процессов — организационные структуры учреждений культуры и искусства должны быть более гибкими, менее формализованными, ориентированными на результат.

-
1. *Евневич М. А.* Особенности управления персоналом в интеллектуальных и творческих организациях [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/material/207/>. Дата обращения: 18.10.2014.
 2. Лидер культуры XXI в.: социально-психологический портрет [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2004/353.pdf>. Дата обращения: 18.10.2014.
 3. *Лисицына Т.* Факторы мотивации [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.itctraining.ru/library/info/442>. Дата обращения: 18.10.2014.
 4. *Платонова Ю. Ю.* Характеристики маркетинговой среды организации, предоставляющей социальные услуги // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. 2013. Вып. 2, т. 20. С. 55–61.
 5. *Чижиков В. М., Чижиков В. В.* Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М.: МГУКИ, 2003. 382 с.
 6. *Gray D., Inglis L., Freeman S.* Managing the arts: leadership and decision making under dual rationalities. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 2007, vol. 36, no. 4, pp. 295–313.

References

1. *Yevnevich M. A.* Osobennosti upravleniya personalom v intellektualnykh i tvorcheskikh organizatsiyakh [Features of human resources management in intellectual and artistic organizations] (in Russian). Available at: <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/material/207/> (accessed 18.10.2014).
2. Lider kultury XXI v.: sotsialno-psikhologicheskii portret [Leader of the XXI century culture: social and psychological portrait] (in Russian). Available at: <http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2004/353.pdf> (accessed 18.10.2014).
3. *Lisitsyna T.* Faktory motivatsii [Motivation factors] (in Russian). Available at: <http://www.itctraining.ru/library/info/442> (accessed 18.10.2014).
4. *Platonova Yu. Yu.* Kharakteristiki marketingovoy sredy organizatsii, predostavlyayushchey sotsialnyye uslugi [Characteristics of marketing environment in social service organizations]. *Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo instituta psikhologii i sotsialnoy raboty – The Scientific Notes Journal of St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work*, 2013, iss. 2 (20), pp. 55–61 (in Russian).
5. *Chizhikov V. M., Chizhikov V. V.* Vvedeniye v sotsiokulturnyy menedzhment: uchebnoye possobiye [Introduction to the social and cultural management: study guide]. Moscow: Moscow State University of Culture and Art Publ., 2003. 392 p. (In Russian).
6. *Gray D., Inglis L., Freeman S.* Managing the arts: leadership and decision making under dual rationalities. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 2007, vol. 36, no. 4, pp. 295–313.