

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социокультурной деятельности

Кафедра менеджмента социокультурной деятельности

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Макарова Е.А.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

\_\_\_\_\_ И.Н. Воронович

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА В АРТ-ИНДУСТРИИ**

для специальности второй ступени высшего образования

2 -20 81 01 Арт-менеджмент

Составитель:

И.В. Морозов профессор кафедры менеджмента социокультурной деятельности, доктор культурологии, профессор.

Рассмотрено и утверждено

на заседании Совета университета

(протокол № 1 от 18.09.2018)

2018

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	3
2.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
2.1.	Конспект лекций. ....	7
3.	ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
3.1.	Тематика вопросы и литература к практическим занятиям.....	
3.2.	Лабораторные занятия (тематика и содержание).....	
4.	РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.	
4.1.	Вопросы к самопроверке знаний по темам.....	
4.2.	Вопросы к зачету.....	
5.	ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	
5.1.	Учебно-методическая карта учебной дисциплины.....	
5.2.	Основная литература.....	
5.3.	Дополнительная литература.....	
5.4.	Хрестоматийный материал.....	

## **1. Пояснительная записка**

Современные факторы и условия организации любой деятельности делают необходимым ее оптимизацию с позиций рационального, эффективного использования темпорального ресурса. Это стало принципиальной причиной для зарождения, становления и развития теории и учебной дисциплины **«Современные технологии кадрового менеджмента в арт-индустрии»**. Ее преподавания студентам актуально, поскольку распределение и организация рабочего (в том числе и образовательного времени) и досуга служит важнейшим фактором повышения эффективности, креативности деятельности, повышения общего уровня культуры.

**Цель учебной дисциплины** «Современные технологии кадрового менеджмента в арт-индустрии» - познакомить магистрантов с современными воззрениями на проблему управления (менеджмента) в различных сферах и, в частности, в арт-менеджменте. времени и его использования в разносторонней деятельности и преподать ему знания по рациональному планированию и осуществлению индивидуальной и коллективной деятельности.

### **Задачи настоящей учебной дисциплины:**

- получение знаний о современных тенденциях развития менеджмента.
- ознакомление с наиболее важными практическими аспектами плодотворной организации творческих процессов;
- развитие устойчивого познавательного интереса к целенаправленной системной исследовательской работе;
- овладения эффективными и рациональными приемами и способами самостоятельного поиска и обработки научной информации;
- изучение научной, учебной, учебно-методической литературы, касающейся содержания учебной дисциплины, а также закрепление материала путем выполнения практических заданий и тестов;
- выработка мотиваций на повышение эффективности творческой

деятельности на всех ее структурных этапах;

- стимулирование самосовершенствования специалистов, повышение их общей культуры в контексте индивидуального и коллективного творчества и производства культурных продуктов.

Изучение учебной дисциплины должно обеспечить формирование у студентов следующих академических компетенций:

– АК-1. Уметь использовать базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

– АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

– АК-3. Владеть исследовательскими навыками.

– АК-4. Уметь работать самостоятельно.

– АК-5. Быть способным выдвигать новые идеи и ідэі (владеть креативностью).

– АК-6. Владеть междисциплинарными подходами к разрешению проблем.

ПК-3. Реализовывать общегосударственные, региональные, и ведомственные программы и проекты в области культуры и искусства.

ПК-8. Получать новые знания, используя современные информационные технологии.

ПК-9. Оценивать состояния, тенденции и перспективы развития сферы культуры и искусства.

ПК-10. Прогнозировать, планировать, и организовывать инновационно-методическую и художественно-творческую деятельность в сфере культуры и искусства.

В результате изучения дисциплины студент должен **знать**:

- Эволюции воззрений на эффективный менеджмент;
- Современные тенденции и концепции современного менеджмента;
- Системный характер прогрессивных управленческих технологий;

- Приоритетные принципы и методы актуального менеджмента;
- Личностные и профессиональные качества эффективного менеджера;
- Содержание и значение организационно-кадровой, инновационной, проектной и темпоральной культурой менеджмента.
- **Уметь:**
  - ориентироваться в современных проблемах менеджмента;
  - распознавать оптимальные концепции и методы менеджмента в личной деятельности;
  - определять эффективные средства совершенствования деятельности менеджера;
  - целенаправленно и направлять менеджмент на наиболее проблемные ориентиры;
  - планировать свою управленческую деятельность в соответствии с принципами и правилами инновационной культуры;
  - грамотно задействовать технологические преимущества проектной культуры;
  - распределять свое время в соответствии с требованиями тайм-менеджмента;

*Владеть* навыками:

- постановки четких и достижимых целей;
- определения приоритетных задач и средств их решения;
- использования технологий внутренней мотивации в достижении успешных результатов в деятельности;
- сравнивать и выбирать оптимальные управленческие решения;
- внедрения передовых технологий характеристики персональной и коллективной эффективности.

В ходе преподавания дисциплины используются эффективные образовательные технологии, содействующие развитию конструктивного

критического мышления. А также обогащению опыта формирования, использования и развития методического инструментария преподавания и усвоения запланированных навыков посредством проблемного обучения, дискуссий, ролевых игр и т.д.

Учебным планом на изучение учебной дисциплины «Современные технологии кадрового менеджмента в арт-индустрии» - 14 учебных часа, включая 10 часов лекционных, 12 часов практических занятий и 6 часов лабораторных занятий.

Итоговая оценка знаний магистрантов осуществляется поэтапно, включая выполнение практических заданий, опрос, дискуссионное обсуждение и другие формы контроля по конкретным темам учебной дисциплины.

Рекомендуемая форма контроля знаний – зачет.

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### 2.1. Конспект лекций.

#### Тема 1. Эволюция, тенденции и актуальная парадигма менеджмента.

**Эволюция воззрений на менеджмент.** Менеджмент может быть истолкован как реализация умения добиваться поставленных целей, используя психофизиологические и творческие возможности, мотивации и потребности других людей.

Такое понимание стало возможным в результате эволюции теоретических и практических подходов к феномену управления, менеджмента в различных сферах человеческой деятельности.

Истоки данного отношения менеджменту прослеживаются в первой половине прошлого столетия и связываются с именем приверженца концепции приоритета человеческих отношений в управлении является американским психолог Э. Майо (1880-1949). Сущность его позиции основана на том, что непосредственно работа, производственный процесс имеют для работника меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в контексте деятельности. В результате был сделан вывод все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений.

Подобное отстаивала и школа операционного гуманизма. Ее основоположник Д. Макгрегор обратил внимание на важность в управлении не столько субъектно-объектных отношений, сколько отношения работников непосредственно к своей работе, которая является главным фактором поддержания достаточной мотивации и получения удовлетворения от труда (занятия, деятельности).

В контексте данной школы

В русле этих воззрений и тенденций А. Маслоу предложил концепцию о самореализующемся работнике, достигающем высшего уровня удовлетворения и реализации потребностей посредством личной независимости, максимального использования своих способностей и

ответственного отношения к работе, которая таким образом становится творчеством.

Впоследствии, в послевоенные годы появилась двухфакторная теория (Ф.Херцберг), где выделены в качестве независимых факторов содержание работы и условия работы. При этом только внутренние факторы (содержание работы) выступают мотиваторами поведения, т. е. повышают удовлетворенность трудом. Внешние факторы (условия работы), т. е. заработок, межличностные отношения в группе, политика компании, называются гигиеническими. Они могут снизить уровень неудовлетворенности трудом, способствовать закреплению кадров, но никак не повысят производительность труда.

Школа человеческих отношений (Ф. Ротлисберген) исходила из отличия формальной и неформальной структуры производственного процесса. При этом неформальная структура (совокупности норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений, а также сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций) существует при формальной структуре, однако не подвергается ее контролю и регламентации.

В поисках идеальной (наилучшей) модели организации менеджмента на предприятии американский социолог *Р. Лайкер* разработал структуру главными характеристиками которой стали:

- стиль руководства, при котором руководитель демонстрирует свое доверие и уверенность в подчиненных;
- мотивацию, основанную на стремлении руководителя поощрять подчиненного, вовлекать его в активную работу, используя групповые формы деятельности;
- коммуникацию, где потоки информации направлены во все стороны и информация распределяется между всеми участниками;
- принятие решений, характеризуемое тем, что они утверждаются на всех уровнях с участием всех членов организации;

- цели организации, устанавливаемые путем группового обсуждения, что должно снять скрытое противодействие этим целям;
- контроль, функции которого не сконцентрированы в одном центре, а распределены между многими участниками.

Теория организации труда и производства стала все более углубляться в проблематику кооперативных систем. Главную роль в них отводится менеджменту Ч.Барнарда, а менеджеру вменялось разработка наиболее эффективных путей поддержания жизнеспособности организации: разработка искусства принятия решений, стимулирующих персонал к деятельности, продумывание системы коммуникации внутри организации; и пр. В итоге же все его действия должны быть направлены на создание организационной морали, способной противостоять центробежным силам индивидуальных интересов и мотивов работающих в кооперации людей. Цель организационной морали — сочетание или совпадение кооперативных и индивидуальных компонентов организации.

Примечательно в этой связи присуждение Нобелевской премии по экономике за 2017 год американцу Ричарду Талеру, специалисту по поведенческой экономике которому удалось последить связь между экономическим и психологическим анализом процесса индивидуального принятия решений. Люди заботятся о справедливости — и они готовы платить, чтобы наказать людей, которые были несправедливы. Люди уделяют внимание и планированию, и собственно деятельности, личностному участию в созидательном процессе о котором зависит их социальный статус и всестороннее благополучие.

Таким образом, наблюдается достаточно кардинальная смена парадигм управления.

Еще совсем недавно безраздельно доминировала модель «экономического человека» Ф.Тейлора, концепция «административного деятеля» Г.Саймона оперирующими стратегиями управления в жестких системах с четким распределением прав и обязанностей персонала,

стабильной иерархией и тотальным контролем соблюдения управленческих норм и стандартов, то актуальная парадигма управления решительно отказывается от этих догм.

Так сложилась тенденция перехода к инновационному менеджменту – *принципу управления, способствующему реализации всех творческих возможностей человека. Одним из технологических средств этого принципа стали **рефлексивно-инновационные методы***, они способны открыть отдаленные горизонты развития социальных систем и дать им мощный импульс управленческого саморазвития на наиболее глубоком (экзистенциальном) уровне. Одним из основных направлений развития рефлексивно-инновационных методов является создание средств, позволяющих организовать особое психологическое пространство (иномир), которое по своим формальным характеристикам (содержанию) максимально отдалено от реальности и является неопределенным и «пустым» для профессионального и личностного жизнетворчества.

Еще одним перспективным направлением современного менеджмента является **экзистенциальный менеджмент**, которое в отличие от традиционных формально-аналитических и статистических построений и критериев ориентируется на личностные переживания и жизненные обстоятельства субъектов менеджмента, которые априори не поддаются эмпирической верификации. В основе экзистенциального менеджмента призыв вернуться к реалиям жизненного мира, поставить в центр внимания деятельность мелких фирм, где менеджеры в гораздо большей мере, чем в крупных корпорациях, подвержены риску, и поведение которых с трудом поддается точному математическому описанию и однозначной интерпретации. Экзистенциальный менеджмент противопоставляется традиционному управлению, основанному на сугубо рациональном характере деятельности менеджера, на модели «экономического человека» Ф.Тейлора, на концепции «административного деятеля» Г.Саймона. Ибо все они

оперируют системами с четким разделением прав и ответственности, жесткой иерархией и тотальным аппаратом контроля, предполагающим беспрекословное подчинение управленческим нормам и стандартам, которые оказались неэффективными в изменчивом, полицветном и непредсказуемом мире человеческих переживаний.

Такое воззрение обуславливается **концепцией социальной ответственности** наиболее востребованной в современном менеджменте.

Поэтому среди направлений деятельности современного менеджера наиболее востребованными становятся:

- окружающая среда (забота о здоровье и безопасности персонала);
- развитие личности работников (повышение квалификации, качества жизни, включение его в управление);
- образование и культура (финансирование программ образования и культуры, развитие системы ценностей, целостного образа мышления работников);
- участие в жизни общества (качество продукции, финансирование социальных проектов, повышение уровня управленческой культуры сотрудников).

Современная парадигма менеджмента преисполнена наращиванием гуманистических подходов к управлению. И потому стала пониматься в своем претворении следующим образом: успешность работы организации обеспечивается тем, насколько полно используется потенциал персонала при достижении целей, а методы управления должны быть направлены на то, чтобы сделать человеческие ресурсы фирмы наиболее продуктивными.

Сегодня поведенческий, экзистенциальный менеджмент вымещает *менеджмент обучения и знаний*, ведь сущность его заключается в раскрытии человеческих возможностей. Это и объясняет повышение требований к ответственности за социальные результаты в области менеджмента, и особенно это касается менеджмента в сфере культуры и искусства.

Успешная управленческая деятельность зависит от системного подхода к

решению поставленных задач, который включает:

- планирование предстоящей работы, правильную постановку и ранжирование целей социально-культурного процесса по степени важности;
- четкую расстановку кадров, установление гармонических связей между подсистемами и их регулирование, оперативность и координацию между звеньями и направлениями социально-культурной деятельности;
- налаживание системы оперативной информации внутри учреждения и эффективной обратной связи с активистами и участниками мероприятий;
- всесторонний и глубокий анализ деятельности, своевременную помощь в предупреждении и ликвидации выявленных недостатков;
- создание условий для внедрения новейших технологий, научной организации труда в деятельность сотрудников учреждения и активистов;
- создание особого психологического климата, условий для успешной деятельности коллектива, изменение отношений и мотивации внутри коллектива сотрудников и участников мероприятий;
- стимулирование стремления сотрудников к постоянному повышению квалификации, профессиональному росту, творческой активности.

Создание такой социально-психологической атмосферы, подвигающей творческое саморазвертывание личности является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Современный менеджмент, таким образом, носит ярко выраженный *междисциплинарный и системный* характер, сочетая как точные науки, где необходим результат и возможность его проверки, так и гуманитарные, представляющие систему ценностей, убеждений и практического опыта.

Учитывая принципиальные особенности современной управленческой парадигмы (ориентация на человеческий фактор и творческий ресурс) арт-менеджмент сегодня можно рассматривать как своеобразную технологическую культуру управления, присущую развитой гуманистической

цивилизации.

Соответственно в качестве приоритетных актуализируются ее системно-технологические компоненты:

1. Организационно-кадровая
2. Инновационная культура
3. Проектная (проектная культура)
4. Темпоральная (тайм-менеджмент).

## **Тема 2. Организационно-кадровая культура менеджмента.**

Утверждение новой парадигмы менеджмента обуславливает более глубокого понимания законов развития мира с точки зрения духовного ноосферного обоснования, основанного на принципах экологичности и синергии - охраны и поддержания жизни на Земле всего социума и каждой личности в отдельности.

Данная модель управления в свою очередь требует корректировки ориентации в стилях управления. То есть среди традиционно выделяемых стилей – авторитарного, демократического, либерального – отдавать предпочтение двум последним.

Такую тенденцию и принцип управления можно назвать **концентрированной децентрализацией**, обеспечивающий оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении, единоначалия и коллегиальности при взаимной мотивации и ответственности.

Поскольку жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с творческой природой человека и его свободой. В результате на смену управленческим иерархиям, жестким схемам и правилам пришла творческая работа в командах, способствующих непосредственному взаимодействию всех ее членов, а также непрерывному мотивированному обучению и совершенствованию. В этом случае менеджеры превращаются в помощников и партнеров для подчиненных, они

должны уметь идти на осознанный риск, способствовать более полному развитию способностей и эффективно использовать их энергию.

Подобные требования обусловили появление организации нового типа - **обучающейся организации**. Они предполагают создание рабочих команд и взаимный обмен информацией, что способствует формированию в организации атмосферы доверия, чувства принадлежности к компании. Традиционная модель организационной структуры, построенной на основе одной цепочки «сверху вниз», уступает место новым, более плоским моделям, обеспечивающим поддержку самоуправляемых конкурирующих команд, включающих в себя представителей разных отделов и разных уровней управления. Это обеспечивает плодотворное развитие **сопричастности (партиципации)** и идентификации сотрудников с организацией (творческим коллективом), мотивируя их на сотворчество. Особенно широко и плодотворно используется командный менеджмент в сфере искусства и культуры.

На практике это означает создание неформальных производственных, творческих структур и реализации принципа менеджмента, который следует назвать **технологией диалога**.

В ее основе руководство с помощью вопросов, а не ответов. Отсюда управлять не означает отыскать некие ответы, а затем увлекать за сотрудников в стремлении претворить в жизнь уже найденную мессианскую идею. Это означает иметь мужество признаться в том, что известно недостаточно для того, чтобы дать ответы на все вопросы, и затем сформулировать вопросы, которые приведут к наилучшим решениям. При этом вовлечение в диалог должно исключать принуждение (Д. Коллинз).

**Эффективное лидерство.** Актуальная парадигма менеджмента тем не менее не снимает, а напротив, обостряет проблему лидерства и делает ее более подвижной и диалектической. Правда, лидерства, основанного не на

узурпации управления, а на убеждении и безоговорочном принятии противоположного обоснованного решения.

Без лидерства любая форма демократии инертна и слаба. Поэтому и требуется диалектическое отношение к проблематике лидерства. Она, в частности, подвигает органично сочетать феномен формально и неформального лидера.

**Формальный лидер** есть внешняя априорная данность, обозначенная в номенклатурной и служебной иерархии и достаточно жестко обусловленная должностными инструкциями, контрактами и договорами.

**Неформальный лидер** свободен от этих административных ограничений и указаний и становится таковым благодаря своим сугубо деловым, творческим и морально-духовным качествам.

Естественно, что наиболее продуктивный вариант, когда эти два лидера совмещаются в одной личности. Однако и в противном случае ведущий (формальный) лидер обязан быть менеджером заинтересовано и продуктивно использовать эту ситуацию.

**Типы лидеров.** Многолетние исследования эффективности менеджеров позволили выделить пять их типов (Джим Коллинз):

1. Высокопрофессиональный сотрудник. Вносит вклад через активное использование своих способностей, знаний опыта, опыта и умения организовать свой труд.

2. Ценный член команды. Вносит вклад в достижение целей, стоящих перед компанией, эффективно работает с другими членами команды.

3. Компетентный менеджер. Организует людей, рационально распределяют ресурсы с целью выполнения поставленных задач

4. Эффективный руководитель – формулирует «видение» будущего компании и последовательно добивается того, чтобы компания продвигалась по намеченному пути. Обеспечивает высокие стандарты качества работы.

5. Его руководство позволяет добиться исключительных и долгосрочных результатов благодаря парадоксальному сочетанию выдающихся личностных способностей качеств и твердой профессиональной воле. Руководители 5 уровня являют собой пример амбивалентности, ибо они одновременно скромные и волевые, застенчивые и отважные.

Во главе каждой компании, добившейся великих результатов, в период преобразований, по исследовательским данным Д.Коллинза, стоял руководители 5 уровня подлинные лидеры. Они:

- поразительным образом сочетают в себе выдающиеся человеческие качества и профессиональную волю;

- честолюбивы, но их честолюбие проявляется не в желании личного успеха и признания, а в достижении успеха своих предприятий;

- делают все возможное, чтобы их преемники добились еще более выдающихся результатов, в то время как руководители, движимые эгоизмом, часто ответственны за неудачи своих последователей;

- скромны, что неизменно вызывает симпатию, не любят шумихи вокруг собственной персоны, незаметны в отличие от тех, которые обладают чрезмерным самомнением, зачастую приводящим к тому, что после их ухода компании либо испытывают затянувшийся спад, либо их деятельность характеризуется посредственными результатами;

- фанатически преданы своему делу, неизлечимо «больны» стремлением добиваться выдающихся *результатов* в течение длительного времени. Их отличает исключительная целеустремленность и готовность сделать все необходимое для успеха своих компаний, невзирая ни на масштаб принимаемых решений, ни на то, с каким трудом эти решения даются; отличаются усердием, которое сродни усердию простых рабочих - они больше похожи на рабочих лошадей, чем на породистых скакунов;

- когда компания добивается успеха, «смотрят в окно», приписывая все заслуги кому-то еще, но не себе. Однако, когда компания сталкивается с

трудностями, они «смотрятся в зеркало» и принимают всю ответственность на себя.

**Делегирование (распределение) обязанностей в творческом коллективе.** В поисках идеального способа повышения продуктивности труда менеджеры нередко устанавливают жесткий режим труда с тотальным контролем его поддержания, в том числе и посредством камер видеонаблюдения, отмечая каждое опоздание или отвлечение работника от непосредственного выполнения задания. Это неминуемо создает нервную обстановку в коллективе, препятствует становлению в коллективе творческого инновационного климата.

Эффективный лидер принимает решение действовать определенным образом. В том числе, как распределять, делегировать решение задач всем участникам творческого коллектива. Делегирование начинается с глубокого ощущения невозможности полноценно справиться с решением поставленных задач. От этого происходит закономерное стремление сосредоточиться на приоритетных задачах, на эксклюзивной работе.

Умение правильно передавать, делегировать дела является основным навыком, принципиальным компонентом организационно-кадровой культуры и компетенции менеджеров и руководителей компании по выполнению большого количества работы за меньший срок. Стремление все делать самостоятельно означает также и выполнение мелких обязанностей. Это подразумевает трату большого количества энергии и времени на мелкие задачи, которые можно поручить младшим сотрудникам. Компетентного менеджера отличает умение поручать дела своим подчиненным так, чтобы и менеджер, и работник были уверены, что работа будет выполнена правильно и своевременно. Это один из наилучших способов создания моральных устоев в коллективе (особенно в арт-коллективе) и в то же время избавление от ненужных усилий и забот.

Одно из классических правил управления временем заключается в том, чтобы не подстраиваться под работу всех сотрудников. Необходимо найти

свой собственный стиль работы как менеджера, а также определить и учитывать благоприятный стиль работы каждого члена творческого коллектива. Следует распределить ответственность за каждый этап проекта и точно указать, кто занимается конкретным делом и к какому сроку оно должно быть выполнено.

#### **Социально-психологические затруднения в делегировании:**

1. Это рискованно
2. Мы испытываем удовольствие от выполнения этой работы
3. Мы не отваживаемся просто сидеть и думать
4. Это слишком медленный процесс
5. Мы хотим быть «во главе всех процессов»
6. Не обойдут ли нас наши подчиненные?
7. «Никто не может сделать эту работу так, как могу сделать ее я»

Делегирование не означает отречения. Некоторую степень контроля необходимо сохранять. Чем больше подчиненный заслуживает доверия, тем меньший контроль над ним требуется.

#### **Десять правил успешного перепоручения обязанностей**

1. Определить, что именно перепоручить кому-то.
2. Решить, кому именно доверить выбранное.
3. Записать, что необходимо при этом сделать.
4. Разъяснить сотруднику (коллеге) необходимые детали выполнения данного задания.
5. Если необходимо, провести с коллегой несколько тренировок (репетиций).
6. Задания должны давать возможность Вашему коллеге разрабатывать свои собственные методы решения.
7. Обсудить с коллегой все, что может иметь отношение к перепорученному ему делу.

8. Дальнейшее вмешательство позволительно т, если оно заранее оговорено.

9. Постоянная коммуникация — залог общего успеха.

10 Последующий контроль: оценить и поощрить коллегу за успешно выполненную работу, в том числе и предоставлением свободного (отпускного) времени.

Отсюда важнейший фактор достижения успеха – компетентное делегирование, как важный мотиватор: оно обогащает труд, увеличивает производительность труда и способствует росту морали в коллективе.

**Функциональное продвижение, карьерный рост** относится как непосредственно к менеджеру, так и к сотрудникам, коллегам, работникам включенным в его менеджмент. Задача менеджера осуществлять планирование их продвижения и карьеры.

Карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

**Профессиональная карьера** характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.

**Внутриорганизационная карьера.** Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;

- обеспечения направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

### **Персональные организационно-кадровые качества успешных менеджеров.**

В целом у менеджеров, нацеленных на творческие пиксы и достижения выделяют типичные черты:

1. независимость: когда личностные стандарты важнее стандартов группы, когда налицо неконформизм оценок и суждений;
2. открытость ума: готовность поверить своим и чужим фантазиям;
3. высокая толерантность к неопределённым и неразрешимым ситуациям, конструктивная активность в этих ситуациях;
4. развитое эстетическое чувство, стремление к красоте как к совершенно немотивированному удовольствию;
5. уверенность в своих способностях и силу характера.
6. смешанные черты женственности (интровертивности) и мужественности (экстравертивности) в поведении, что отмечают не только психоаналитики, но и генетики.

«Лучше быть резким и нахальным, нежели жестким и несговорчивым»  
(Д. Трамп).

### **Тема 3. Инновационная культура менеджера.**

Актуализация новой парадигмы обусловлена становлением и развитием инновационной культуры - это знания, умения и опыт целенаправленной подготовки, комплексного внедрения и всестороннего освоения новшеств в разных сферах человеческой жизнедеятельности при сохранении в системе динамического единства *старого, современного и нового*; иными словами, это свободное творение нового при соблюдении закона *преемственности*.

*В ее контексте предусматривается* расширение функций работника «узкой специализации» к работнику «широкого диапазона» (универсалу), способному осуществлять верификацию, оценку, творческий синтез информации, проникать в суть проблемы, осуществлять корректировку прежних ценностей.

В этой связи можно говорить и об инновационной культуре собственно менеджера. Она представляет область его духовной жизни, отражающая его ценностную ориентацию, закреплённую в мотивах, знаниях, умениях, навыках, образцах и нормах поведения и обеспечивающая восприимчивость им новых идей, его готовность и способность к поддержке и реализации новшеств во всех сферах жизни. Для этого она обнаруживает следующие свои компоненты.

- **Творческая потребность.** Творческая деятельность оказывается тем более успешной, чем выше потребность в новом у данного человека.

- **Творческое сознание,** которое включает в себя цели, мотивы, ориентации, психологические установки, направленные на осуществление структурной, функциональной, институциональной, нормативной и т.д. трансформации того или иного объекта.

- **Творческое мышление** – мышление, результатом которого является открытие принципиально нового решения задачи.

Творческое мышление, генерирующее *новые* знания, зависит от уровня профессионализма инноватора, его способности к систематическому получению новой информации, психологической направленности не на адаптацию, а на развитие, на поиск нового.

- **Критическое же мышление** представляет собой проверку предложенных решений с целью определения области их возможного применения.

- **Творческие способности** (Одаренность. Талант. Гениальность).

**Интуиция и предвидение.** В контексте актуальной управленческой парадигмы изменились отношения к такому удивительному человеческому свойству, как интуиция. Она, как полагают психологи, вне усилий сознания выводит за границы сложившихся представлений и образов, включая стереотипы и предрассудки. Менеджер обладающей этой способностью, способен по ряду второстепенных признаков и симптомов принять решение, противоположное тому, на которое его подталкивают видимые, очевидные для всех традиционные причины и факты.

**Корпоративные (коллективные, фирменные ценности).** Всякая коллективная деятельность, творчество осуществляются согласно доминирующим в данном обществе ценностям, идеалам и ориентиром преобразований, на основе сложившихся представлений о желанном, должном, обязательном. Они служат тем безошибочным и наиболее точным индикатором, выказывающим характер и специфику корпоративной культуры.

Отсюда организационно-функциональная культура менеджмента неполноценна без аксиологического (ценностного) компонента. Поскольку эффективный менеджмент всегда основывается на достаточном и точном знании насущных ценностей как мотивирующих стимулов совершенствования себя и своей деятельности, творчества. Ведь в процессе совместной деятельности, определяющей отношения людей в группах, складываются групповые ценностные ориентации. Поэтому совпадение

важнейших ценностных ориентации всего персонала фирмы обеспечивает солидарность ее членов, сплоченность коллектива и устойчивость развития, что в итоге и обуславливает успех менеджмента.

**Консервативные ценности.** В их основе идея преемственности, которая предполагает опору на опыт, разумность, предусмотрительность. В системе консервативных ценностей культивируются мораль, плановость, последовательность, безопасность, технократизм.

**Либеральные ценности** отражают изменение массового общественного сознания по отношению к работе и профессиональной самореализации. Опора на эти ценности дает возможность каждому человеку проявить свои творческие возможности, обеспечивают полноценную мотивированность, в которой такие традиционные стимулы, как зарплата и рабочее время уже не играют первостепенную роль, как моральную удовлетворенность и творческая самореализация, что искони и подвигло смену парадигмы менеджмента.

**Ритуалы и церемонии.** В современных творческих коллективах неизменно положительную роль сохраняют специфические ритуалы и церемонии. Они символически выражают реальные социально-производственных и межличностных творческих отношений в процессе совместной деятельности. И культивируют ее образ, в котором преобладают устойчивость, преемственность, долговечность, прочность, стабильность.

### **Концепция управляемого конфликта.**

**Конфликт** — взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций.

Конфликт— нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

Конфликт — явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее. Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни — будь то экономика, политика, быт, культура или идеология. Они неизбежны как неотъемлемый компонент развития общества и самого человека.

Конфликт — явление осознанное, действие обдуманное.

**Культурный конфликт** – критическая стадия противоречий в ценностно-нормативных установках, ориентациях, позициях, суждениях между отдельными личностями, группами, сообществами и обществом в целом. В отличие от иных конфликтов, основанных на противоречиях сугубо прагматических и утилитарных интересах сторон (экономических, политических, властно-собственнических и пр.), культурный конфликт специфичен своей идейно-духовной содержательностью и интенцией. И проявляется в противостоянии, несовместимости и даже антагонизме оценочных позиций, мировоззренческих, художественных и религиозных установок, направлений и школ, норм и правил осуществления общественно значимой деятельности, в том числе и социально-культурной.

**Инновационный конфликт** по своей сути представляют собой противоборство консерваторов и новаторов, лиц, которые привыкли жить «по-старому» и лиц, не согласных с таким положением вещей, стремящихся что-либо изменить в обществе.

**Межличностные инновационные конфликты** - противодействие между сторонниками и противниками нововведения, Столкновение противоположно направленных, несовместимых потребностей, мотивов, интересов, мыслей, чувств, сопровождаемое переживанием ими негативных эмоций по отношению друг к другу.

### **Разрешение конфликтов и его стратегия.**

Поскольку конфликты в творческой среде естественны и закономерны, менеджеру, арт-менеджеру подобает относиться с ним диалектически. То есть использовать их продуктивный потенциал, максимально нейтрализуя

деструктивные элементы и последствия. Для этого существуют активные стратегии разрешения конфликтов: соревнование и сотрудничество.

- *соревнование* — активный, не стремящийся к сотрудничеству стиль организации и управления творческим процессом. Он правомерен, когда одна из сторон с большим рвением добивается своих целей и стремится действовать в своих интересах независимо от того, какое воздействие это оказывает на других. Подобный способ разрешения конфликта предполагает создание ситуации «победа — поражение», разрешаемой силовым давлением и подчиняя себе партнера.

- *сотрудничество* — также активный, стремящийся к совместному достижению целей принцип менеджмента. Это обеспечивается стремлением решить проблему, выяснить и снять разногласия, обменяться информацией, видеть в конфликте стимул к конструктивным решениям – к обоюдной «победе».

В коллективах, все члены которых обладают примерно равной компетентностью, процесс выбора из нескольких альтернатив может сопровождаться бурными дебатами. Лидеры и рядовые члены коллектива должны стараться изложить свою точку зрения как можно убедительнее, одновременно оставаясь непредубежденными и честными, чтобы признать правоту оппонента. Именно в этом состоит суть демократии.

«Если человека можно убедить, а не просто приказывать ему — то есть когда он чувствует, что принимает участие в разработке плана, — он подходит к поставленной перед ним задаче с пониманием и энтузиазмом» (Д. Эйзенхауэр).

Здравый смысл подсказывает, что чем больше коллектив (или конкретный человек) вовлечен в процесс разработки и принятия решения, тем выше вероятность, что он будет с воодушевлением претворять принятый план в жизнь. Однако этот процесс нужно держать под должным контролем.

Наиболее эффективным устранением конфликтной ситуации, позволяющим погасить деструктивный конфликт - устранение социально-психологических и организационных причин конфликта.

«Главное, что нужно сделать для успешной работы способных людей, не отягощайте их людьми не способными» (Джим Коллинз).

#### **Тема 4. Проектная культура менеджмента.**

##### **Сущность и понятие проектной культуры.**

В реальных социально-культурных явлениях и процессах альтернативные (инновационные) технологии занимают особое место. Именно они обеспечивают прогресс в различных областях культуры, в сфере культуры. Среди них особое место занимает технология проектирования, обеспечивающие прогнозирование и реализацию актуальных решений для социокультурного развития. Для этого существует две основные стратегии. Первая заключается в том, чтобы попытаться подстроить внешние условия под наши цели. Вторая предполагает изменение восприятия нами внешних условий так, чтобы они лучше соответствовали нашим целям и именно она составляет основу проектной культуры менеджмента.

Фундаментальным (стратегическим) принципом и критерием проектной культуры (в отличие от операционно-тактических – политических, материально-финансовых, организационных, экологических и т.д.) должна быть признана мотивация проекта. А она у человека одна, едина, всеобща, универсальна – быть счастливым, что и составляет предназначение культуры в целом и проектной культуры, в частности.

Поэтому проектная культура менеджмента трактует проект не просто как намерение и его претворение, но как проявление духовности, проискывающей и торящей пути (методы, способы) жить в гармонии с самим собой и с миром, постоянно изменяющимся под нашим же проектным усилием.

Проект как креативное движение мысли, чувств, устремлений метафорически может быть представлен неким метафизическим путем имеющим обязательные атрибуты:

- **Исходный пункт (проблемная ситуация)**– совокупность реальных условий и обстоятельств, внутренних и внешних факторов жизнедеятельности и культуротворчества личности, социальной группы, общности, которые подвигают и мотивируют проектные преобразования. А также всевозможные, «жизненные» трудности-препятствия и вспоможения-благоприятности.

- **Цель** - пред-назначение проекта, или пред-положение результатов творческих устремлений в качестве еще только будущей реальности, благодаря чему она предвосхищается, просчитывается, моделируется, исходя из понимания сути культуры, переживания проблемной социокультурной ситуации, представлений о достойном и должном.

- **Направление.** К намеченной цели априори ведет множество путей как потенциальных возможностей. Тем не менее, феноменально человек чувствует и понимает, что ему суждено и предстоит выбор лишь единственного и посему должно быть оптимального, наилучшего, «прямого пути» в качестве необходимого мировоззренческого подхода, теоретического метода (греч. *methōdos* - путь вслед за чем-нибудь), выбираемого вслед нашим гипотетическим устремлениям, как следствие неудовлетворенностью существующим.

- **Завершение проекта-пути.** В абстрагированном ключе это окончательное претворение концепции проекта, финишная черта на отдельном конкретном пути с вполне внятными и описываемыми результатами.

Замысел и осуществление творческого проекта как пути к намеченной цели имеют разветвленную систему принципов

**Принцип презумпции альтернативы.** Предварительные поиски альтернативных подходов к разрешению проблемной ситуации, реализации

проектной концепции — процесс вполне естественный, подкрепленный народной мудростью: семь раз отмерь...

Изначальное богатство альтернативных мнений и гипотез по мере развития проекта консолидируется в наиболее приемлемую, оптимальную, «простую» версию. Это диалектически следует из общей установки человеческого творчества и его обогащающему мир противостоянию энтропии. «Все следует делать настолько простым, насколько это возможно, но не проще». (Альберт Эйнштейн).

**Принцип подвижных границ.** При разрешении какой-либо проблемы исходно устанавливаются границы преобразующего воздействия, подобно бордюру на автомагистралях. Это могут быть как объективные, формальные (законодательство, экономика), так и субъективные, неформальные (мировоззрение, этические и эстетические приоритеты и предпочтения).

**Принцип сбалансированной среды.** Социокультурный проект - экзистенциальный, в наименьшей мере отчужден от человека. В этом случае субъект и объект проектирования совпадают и разделяются только рефлексией. И так вписывается в актуальную парадигму средового видения, где феномен человеческого бытия и творчества обладающий сложной пространственно-временной корреляцией. В ней «здесь-и-теперь» вбирает культурные проявления иных территорий и времен, которое предстает на уровне и современности (синхронности), и историчности (диахронности) событий. В этой связи проектом предполагается поддержание баланса изменений и сохранности, новаторства и консерватизма, с перманентным усмотрением «критического порога модификации».

**Принцип оправданного риска.** Всякий проект априори рисковый. Однако в отличие от проектов в материально-технической сфере (промышленности, торговле, строительстве и т. д.) риски социокультурных проектов, по определению, не сводятся к возможной неоправданной потере, ущербы, убыткам материально-финансовых ресурсов. Принципиально на передний план выдвигаются риски не достичь желаемого образовательно-

воспитательного, художественно-эстетического, морально-этического эффекта. Поэтому оценка таких рисков не допускает догмат формально-количественных (чаще всего в финансовых показателях) критериев проекта.

В любом случае требуется своевременная идентификация рисков, способных повлиять на результативность проект. Или качественная, содержательная оценка рисков и условий их возникновения с целью определения их влияния на окончательный успех, социокультурную рентабельность. Отсюда определяется допустимость рисков, их оправданность.

**Принцип осмотрительной последовательности.** Имманентное стремление к последовательности (поэтапности) подкрепляется логикой причинно-следственных связей и потому является мощным мотиватором, поскольку последовательность ассоциируется со способностью продуктивного мышления к достижению намеченной цели. А в социальных взаимоотношениях - с интеллектуальностью, логикой, рациональностью, стабильностью и честностью.

**Принцип беспроигрышной игры.** Креативное достоинство игры – в высвобождении от догматов планов и целей, что позволяет непреложности и случайности столкнуться, обнаружить в реальности не сталкиваемое и не заметное.

Во время игры идеи возникают сами собой и, возникнув, порождают новые. Идеи не следуют одна за другой в логической последовательности, однако если разум не предпринимает никаких попыток управлять ими и в то же время достаточно любопытен, чтобы следовать за ними, то идей будет более чем достаточно. При этом полезность идеи может проявиться не сразу, она, что говорится, должна созреть, проиграв возможные и «невозможные» варианты.

## **Тема 5 Темпоральная культура менеджмента.**

**Актуальность тайм-менеджмента.** Темпоральный (временной) хаакте современной жизни, ритм, в котором живет нельзя назвать комфортным и благоприятным. Нехватка времени, аврал и жесткий цейтнот в условиях жесткой конкуренции являются отличительной особенностью современной цивилизации справиться и суровым испытанием психологической устойчивости и здоровья людей. Эмоциональное напряжение блокирует производительность, приводит к быстрой утомляемости и апатии, стрессам, серьезным психическим заболеваниям, депрессиям. Защитной реакцией на этот социокультурный вызов стала разработка различных концепций и методик, направленных на оптимальное разрешение этой проблемной ситуации.

Одной из таких инноваций стал тайм-менеджмент. Или правление временем, организация времени, тайм-менеджмент (англ. *timemanagement*) — технология организации времени и повышения эффективности его использования. Идея об управлении временем возникла более ста лет назад. Управление временем — это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов.

Система управления временем составляет сочетание процессов, инструментов, техник, методов и предопределяет технологическую оснащенность, культуру менеджера. Ведь управление временем — основной вид искусства по достижению успеха. Способность управлять своим временем, сосредотачиваться и направлять силы на решение важнейших

задач более чем любой другой фактор определит награду и уровень жизненных достижений.

### **Структура тайм-менеджмента.**

В управлении временем выделяются следующие процессуальные этапы:

- Анализ (всесторонняя оценка) проблемной ситуации.
- Моделирование стратегий с учётом всех имеющихся ресурсов..
- Целеполагание: постановка цели задуманного мероприятия (проекта) или определение основного направления развития.
- Планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения.
- Реализация — конкретные поступки и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели.
- Контроль достижения цели, выполнения планов, а также подведение итогов по результатам деятельности в целях ее дальнейшего совершенствования.

**Целеполагание** — основа тайм-менеджмента принципиальное требование ТМ, определяющего его концептуальность. Цель приносит успех, ибо она определяет его как критерий всякой деятельности. Установка и обоснование целей - это важный навык управления временем. Один из факторов, присущих многим преуспевающим менеджерам, состоит в том, что они четко представляют себе, чего и главное к какому сроку они хотят достичь. Лишь четкая цель позволяет добиться выдающихся результатов.

**Планирование как процессуальная основа ТМ.** Планирование — Заранее намеченная система деятельности, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ. Оно есть стратегические размышления о том, как быстрее добиться своей цели.

План подобен дорожной карте, где отмечены все промежуточные пункты во временной последовательности их достижения. Поэтому план

обязывает периодически сверяться с ним, чтобы выяснить, по-прежнему ли мы движемся по верному пути и не задерживаемся на том или ином его участке (этапе).

#### **Основные принципы составления плана:**

1. Регулярность
2. Системность
3. Последовательность.

**Виды планирования.** В соответствии с целью планирование также может быть краткосрочным (оперативным), среднесрочным, долгосрочным.

**Оперативный (ежедневный план).** Многие системы тайм-менеджмента основаны на том, что для управления своими делами и временем необходимо первоначально сформулировать **краткосрочные и долгосрочные цели**. На основе поставленных целей планируются промежуточные задачи.

#### **Правила оперативного планирования.**

1. Планирование без указания времени — не планирование.
2. Планирование рабочего дня необходимо осуществлять заранее, лучше всего накануне вечером, чтобы подсознание могло потрудиться над ним во время сна.
3. При составлении плана на день оставить 40 % времени свободным, то есть 60 % времени отвести на плановые работы, 20 — на непредвиденные, 20 % — на спонтанно возникающие.
4. Необходимо постоянно фиксировать затраченное время. При этом следует указывать, как и на какие нужды оно было затрачено. В результате менеджер, имея полное представление о затратах своего времени, может составлять план на будущее.
5. Для обеспечения реальности планирования следует планировать такой объём задач, с которым менеджер может реально справиться.
6. Правило Паркинсона - выполнению проекта стоит уделить время непрерывно. Планировать выполнение только одного дела в течение дня

означает, что удастся осуществить только его. Если планируется закончить в течение дня два дела, то удастся выполнить оба. Когда планировалось осуществить шесть дел за день, но не удавалось выполнить их все, то выполнено только три или четыре, что также есть результат положительный.

### **Правила долгосрочного (перспективного) планирования.**

1. Начните с цели, которой необходимо достичь как можно быстрее, и продвигайтесь назад, устанавливая окончательные сроки для каждого пункта плана, до тех пор пока не достигнете начального этапа.

2. Постарайтесь разбить план на этапы, которые легко можно выполнить.

3. Формулируйте список задач, которые вам необходимо выполнить для достижения цели.

4. Напишите план действий. Чтобы составить план действий, напишите задачи, которые вам необходимо выполнить для того, чтобы достичь цели.

5. Устанавливайте сроки для выполнения каждого из дел. Планы составляются не один раз. Их нужно регулярно просматривать, вносить в них изменения.

6. Годовой (квартальный) план должен периодически просматриваться и корректироваться после достижения целей.

### **Характер планирования**

1. Жесткое планирование, при котором параметры и требования плана максимально сохраняются в любой ситуации и становятся своеобразной догмой.

2. Гибкое планирование допускает и благоволит изменениям в связи и изменением внутренних и внешних факторов менеджмента.

**Коррекция планов.** В современной действительности зачастую попытки от начала до конца запланировать пошаговое движение к цели, делать план совершенным, неизменным часто заканчиваются тем, что мир успевает измениться раньше, чем цель будет достигнута. Поэтому очень

важно время от времени пересматривать свои планы. Преуспевающие управленцы постоянно вносят изменения в свои планы. Это дает им возможность плодотворно подстраиваться под всяческие конъюнктуры и смену приоритетов и оставаться на верном пути к достижению цели.

**Техника планирования.** предполагает ведение письменного учета (визуальной фиксации) пошагового выполнения плана, что дисциплинирует и позволяет сосредоточиться на выполнении плана лучше, чем по памяти. Для этого необходимо составить список дел и занесения его в ежедневники, профессиональные органайзеры самых различных модификаций.

**Форс-мажоры, срывы, внеплановые мероприятия.** Неожиданное вторжение в намеченный график-план закономерное явление и оно становится все более вероятным по мере усложнения решаемых задач и долгосрочности планирования. Полностью избавиться от них не получится, но можно сделать их последствия менее деструктивными. Принцип успеха прост – форс-мажоры должны быть запланированы.

### **Принципы и правила ТМ.**

**Принцип принудительной эффективности.** На все времени никогда не хватает, но его всегда достаточно для самого важного. При решении сложной задачи, когда вы испытываете сильный прессинг, необходимо собраться, довести дело до конца и сделать работу вовремя. Поэтому начинать необходимо с самого актуального, первоочередного и планомерно доводить его до логического завершения. Бросая дело и возвращаясь к нему снова и снова – залог снижения эффективности деятельности в несколько раз.

**Принцип равновесия (баланс возможного и желанного).** Он предполагает нахождения гармоничного отношения, равновесия между тем, что хочется сделать и наличием для этого прежде всего личностных возможностей. Важно делать то и столько, на что и сколько способен сделать за отпущенное время, не прибегая к систематическому перенапряжению. Это

позволит следить за своим здоровьем и поддерживать в хорошую психологическую и физическую форму.

**Правило 80/20.**, или принцип Парето, Согласно этому правилу, жизненно важные 20% по своей значимости равны остальным 80%. И, наоборот, 80% из того, что вы делаете, имеют лишь 20% полезной нагрузки. Это правило применимо ко всем аспектам бизнеса и личной жизни. В бизнесе 80% продаж получают от 20% клиентов, 80% прибыли от 20% товаров. Если подготовить список десяти дел на день, два из них будут важнее, чем все остальные вместе взятые. Таким образом, успех и продуктивность во многом зависят от умения выявить 20% главных задач и сосредоточиться на их решении в первую очередь.

**Принцип Эйзенхауэра.** Все дела можно разделить на 4 группы:

1. Срочные и важные;
2. Важные, но не срочные;
3. Срочные, но не важные;
4. Не срочные и не важные.

**Правило «Съесть лягушку на завтрак».** Старая притча гласит: "Если первым делом поутру необходимо съесть живую лягушку, утешением может служить то, что это самое плохое, что может случиться за весь день". "Лягушка" — это самое большое, неприятное, трудное и одновременно самое важное дело, которое нужно сделать в текущий момент. Откладывая его, создается лишнее эмоциональное напряжение и нежелательные последствия. Нужно действовать без лишних раздумий и промедлений — просто взять и сделать. Это будет означать знаменательное начало дня, после которого будет больше энергии, сосредоточенности, бодрости и уверенности на целый день.

**Оправданный отказ.** Самое главное слово для организации собственного времени — это вежливое «нет» на всякое предложение, существенно мешающее выполнению намеченной работы, решению поставленных задач. При этом важно быть тактичным при отказе, чтобы

было понятно, что отвергается не кто-то лично, а негативный для планомерной работы фактор. Отвержению подлежат занятия, которые являются пожирателями времени (например, обсуждение новостей с коллегами, бесцельное переключение каналов телевизора или чтение рекламных листовок и газет). Тем не менее это не значит, что вы должны всегда отвечать отказом на каждую просьбу друзей и родственников. Давать отказ нужно осмотрительно и внимательно к существующей ситуации и обстоятельствам.

**Синдромом менеджера.** Темп жизни современного человека за последнее время сильно изменился. Повсюду говорится об успехе, личностном и карьерном росте, а требования компаний к своим работникам становятся все выше. Многие люди в такой среде становятся трудоголиками и начинают ставить интересы работодателя на первый план, ведь никто не хочет потерять хорошо оплачиваемую работу. Очень часто человек в такой ситуации забывает о том, что его ресурсы ограничены и продолжает изматывать свой организм «гонкой за успехом». Рано или поздно таких людей застает эмоциональное выгорание, называемое по-другому синдромом менеджера.

Ответной реакцией в сфере менеджмента стали такие социально-психологические явления, как **дауншифтинг** и **лайф-менеджмент**.

«Спокойная и скромная жизнь приносит больше счастья, нежели погоня за успехом вкупе с постоянным отсутствием отдыха» (А. Эйнштейн).

### **3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

#### **3.1. Тематика вопросы и литература к практическим занятиям.**

##### **Тема 1. Эволюция, тенденции и актуальная парадигма менеджмента.(2 часа)**

###### **Вопросы к семинару:**

1. Эволюция воззрений на менеджмент.
2. Истоки и причины изменения парадигмы менеджмента.
3. Становление новых концепций и методов современного менеджмента.
4. Рефлексивно-инновационный метод.
5. Экзистенциальный менеджмент.
6. Концепция социальной ответственности.

###### **Литература**

1. Адаир Д. А. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Эксмо, 2006. — 656 с.
2. Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб.пособие. Мн.: Тетра Системс, 2000. – 288 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: ГНОМ-пресс «Элит-2000», 1999.
4. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
5. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000.
6. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Изд.гр. НОРМА-ИНФРА, 1999.
7. Новикова Г.Н. Технологии арт-менеджмента. – Учебн. пособие. – М. : 2006.
8. Социальный менеджмент: Учебник / под ред. Д.В. Валового. – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел - Синтез», Академия труда и социальных отношений, 2000. 450 с.

##### **Тема 2. Организационно-кадровая культура менеджмента.**

###### **Вопросы к семинару:**

1. Технологическая сущность и содержание организационно-кадровой культуры менеджмента.
2. Тенденция к концентрированной децентрализации.
3. Обучающиеся организации.
4. Принцип сопричастности (партиципации) и идентификации сотрудников.
5. Технология диалога.
6. Эффективное лидерство.
7. Формальный и неформальный лидер.
8. Типы лидеров.
9. Делегирование (распределение) обязанностей в творческом коллективе.
10. Социально-психологические затруднения в делегировании.
11. Правила успешного перепоручения обязанностей.
12. Функциональное продвижение, карьерный рост.
13. Профессиональная карьера. Внутриорганизационная карьера.
14. Персональные организационно-кадровые качества успешных менеджеров.

Литература.

1. Адаир Д. А. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Эксмо, 2006. — 656 с.
2. Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб.пособие. Мн.: Тетра Системс, 2000. – 288 с.
3. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000.
4. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Изд.гр. НОРМА-ИНФРА, 1999.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф, Основы менеджмента/ Пер. с англ. М.: Дело, 2002.
6. Новикова Г.Н. Технологии арт-менеджмента. – Учебн. пособие. – М. : 2006.
7. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – Уч. пособие. - М.:ИНФРА-М, 1996.

8. Блинов А.О. Мотивация персонала корпоративных структур: Библиотека финансового менеджмента. – М., 2001.
9. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. – М. : СП «Бук Чембер Интернешнл», 1992.
10. Люси Джо Палладио. Максимальная концентрация. Как сохранить эффективность в эпоху клипового мышления. – М.: 2017. – 212 с.
11. Яккока Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ./ Под ред. С.Ю. Медведкова.- М.: Прогресс, 1990.

### **Тема 3. Инновационная культура менеджера.**

#### **Вопросы к семинару:**

1. Технологическая сущность и содержание организационно-кадровой культуры менеджмента.
2. Творческая потребность.
3. Творческое сознание.
4. Творческое мышление.
5. Критическое мышление.
6. Творческие способности.
7. Интуиция и предвидение.
8. Корпоративные (коллективные, фирменные ценности).
9. Консервативные ценности.
10. Либеральные ценности.
11. Ритуалы и церемонии в кадровой политике менеджмента.
12. Конфликты. Концепция управляемого конфликта.
13. Культурный конфликт.
14. Инновационный конфликт.
15. Межличностные инновационные конфликты.
16. Разрешение конфликтов и его стратегия.

#### **Литература.**

1. Адаир Д. А. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Эксмо, 2006. — 656 с.
2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.
3. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. — М.: ИД «Вильямс», 2000.
4. Новикова Г.Н. Технологии арт-менеджмента. — Учебн. пособие. — М.: 2006.
5. Петров М.К. Самосознание и научное творчество. - Ростов-на-Дону: Изд-во Рост.ун-та, 1992.
6. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. — Уч. пособие. - М.:ИНФРА-М, 1996.
7. Блинов А.О. Мотивация персонала корпоративных структур: Библиотека финансового менеджмента. — М., 2001.
8. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. — М.: СП «Бук Чембер Интернешнл», 1992.
9. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2000. — 512 с.
10. Марков А.П., Бирженюк Г.М. Основы социокультурного проектирования. - СПб, 1997 - 90 с.

#### **Тема 4. Проектная культура менеджмента. (4 часа)**

##### **Вопросы к семинару:**

1. Технологическое содержание проектной культуры менеджмента.
2. Сущность и понятие проектной культуры.
3. Процессуальная структура проекта как целенаправленного пути.
4. Исходный пункт (проблемная ситуация), цель, направление, завершение как метафорические атрибуты проекта-пути.
5. Принцип презумпции альтернативы.
6. Принцип подвижных границ.
7. Принцип сбалансированной среды.
8. Принцип оправданного риска.

9. Принцип осмотрительной последовательности.
10. Принцип беспроеигрышной игры.

### **Литература.**

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф, Основы менеджмента/ Пер. с англ. М.: Дело, 2002.
3. Новикова Г.Н. Технологии арт-менеджмента. – Учебн. пособие. – М. : 2006.
4. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – Уч. пособие. - М.:ИНФРА-М, 1996.
5. Социальный менеджмент: Учебник / под ред. Д.В. Валового. – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел - Синтез», Академия труда и социальных отношений, 2000. 450 с.

### **Тема 5 Темпоральная культура менеджмента. (2 часа).**

#### **Вопросы к семинару:**

1. Технологическая сущность и содержание организационно-кадровой культуры менеджмента.
2. Актуальность тайм-менеджмента.
3. Темпоральный (временной) характер современной жизни, ритм, в котором живет нельзя назвать комфортным и благоприятным.
4. Структура тайм-менеджмента.
5. Целеполагание.
6. Планирование как процессуальная основа ТМ.
7. Основные принципы составления плана.
8. Виды планирования. Оперативный (ежедневный план). Краткосрочные и долгосрочные цели.

9. Правила оперативного планирования. Правила долгосрочного (перспективного) планирования.
10. Характер планирования. Коррекция планов. Техника планирования.
11. Форс-мажоры, срывы, внеплановые мероприятия. Принципы и правила ТМ.
12. Синдромом менеджера. Дауншифтинг. Лайф–менеджмент.

### **Литература.**

1. Архангельский Глеб. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с. —
2. Кнолаух, Йорг Управление временем. / Йорг Кноблаух, Хольгер Вёлтге / пер с нем. — Москва: Омега-Л, 2006. — 144с.
3. Моргенстерн Джулия. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. — М.: 2005. — 41с.
4. Прентис Стив. Интегрированный тайм-менеджмент / Стив Прентис . пер с англ. — М: «Добаякниага», 2007. — 288с.
5. Халан И.С. Управление временем. / Пер. с англ. — СПб: «Издательство «Диля» 2006. — 96с.
6. Цуканов Б. И. Время в психике человека.- Одесса, "АстроПринт" Эксмо, 2006. — 656 с.
- 7.

### **3.2. Лабораторные занятия (тематика и содержание).**

**Тема: Создание индивидуальных тайм-планов для организации деятельности по подготовке защиты магистерской диссертации и осуществления проекта (практической части) диссертации. (6 часов).**

Основные положения, которые должны быть отражены в тайм-планах:

1. Цель (проблема) достигаемая (разрешаемая) тайм-планами.
2. Четкая структура тайм-планов (последовательность его реализации) по срокам.
3. Положительные и отрицательные факторы реализации тайм-плана.

4. Предполагаемые форс-мажоры и реакция на них.

Форма выполнения задания – письменная (графическая) с использованием любых информационных носителей.

#### **Литература.**

1. Адаир Д. А. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Изд-во
2. Горбачев А. Тайм-менеджмент в два счета. — С-Пб.: "Питер", 2009. — 256 с.
3. Моргенстерн Джулия. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. — М.: 2005. — 41с.
4. Трейси, Брайан. Управляй своим временем и удвой результат : Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 64с.
5. Халан И.С. Управление временем. / Пер. с англ. — СПб: «Издательство «Диля» 2006. — 96с.

## **4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

### **4.1. Вопросы к самопроверке знаний по темам**

**Тема 1. Эволюция и современные тенденции и достижения менеджмента. (2 часа)**

1. Каковы главные аспекты эволюции воззрений на менеджмент?
2. В чем состоит объективность истоков и причин изменения парадигмы менеджмента?
3. Каковы основные этапы и теории становления современного менеджмента?
4. В чем достоинство рефлексивно-инновационного метода актуального менеджмента?
5. В чем состоит принципиальная инновация экзистенциального менеджмента?
6. Чем объясняется междисциплинарный и системный характер современного менеджмента?

7. Чем вызвана в менеджменте концепция социальной ответственности?

## **Тема 2. Организационно-кадровая культура менеджмента.**

1. Каковы основные требования к организационно-кадровой культуре менеджмента?
2. Чем вызвана тенденция к концентрированной децентрализации.
3. В чем состоит инновационный характер обучающейся организации?
4. Для чего принят принцип сопричастности (партиципации) и идентификации сотрудников?
5. Каковы достоинства технологии диалога?
6. Чем определяется эффективность лидерства в современном менеджменте?
7. В чем состоит общность и различие между формальным и неформальным лидерами?
8. Для чего необходимо делегирование (распределение) обязанностей в творческом коллективе?
9. Какова природа социально-психологических затруднений в делегировании?
10. Зачем необходимо в менеджменте функциональное продвижение, карьерный рост сотрудников?
11. В чем состоят достоинства профессиональной карьеры?

## **Тема 3. Инновационная культура менеджера.**

1. В чем состоит технологическая сущность и содержание инновационной культуры менеджмента?
2. Каковы основные творческие характеристики успешного менеджера?
3. В чем состоит феноменальность и достоинства интуиции и предвидения?
4. Какова роль корпоративных ценностей в современном менеджменте?
5. Какова роль консервативных и либеральных ценностей в деятельности творческих коллективов.
6. Чем объясняется объективность конфликтов в творческом коллективе.

7. Может ли быть конфликты управляемыми?
8. Концепция управляемого конфликта.
9. Каковы плодотворные стратегии разрешение конфликтов.

#### **Тема 4. Проектная культура менеджмента. (4 часа)**

1. Каково технологическое содержание проектной культуры менеджмента.
2. Из чего складывается проектная культуры менеджера?
3. В чем смысл метафорического представления арт-проекта творческим путем?
4. Каковы атрибуты проекта-пути?
5. Каковы принципы проектной культуры?
6. В чем состоит уникальность и комплиментарность принципов проектной культуры?

#### **Тема 5 Темпоральная культура менеджмента. (2 часа).**

1. Технологическая сущность и содержание темпоральной культуры менеджмента?
2. Чем объясняется актуальность управления временем в современном арт-менеджменте?
3. Каковы структурные компоненты тайм-менеджмента?
4. В чем состоит принципиальное значение целеполагания и планирования в тайм-менеджменте?
5. Каковы основные принципы составления плана в зависимости от вида планирования.
6. В чем принципиальное отличие оперативного и долгосрочного планирования?
7. В чем состоит сущность форс-мажора в менеджменте и отношение к нем арт-менеджера?
8. Каковы основные правила и принципы тайм-менеджмента с позиций кадровой технологии?

9. В чем состоит феномен и каковы последствия синдрома менеджера, дауншифтинга, лайф-менеджмента.

#### **4.2. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ**

1. Эволюция воззрений на менеджмент.
2. Актуальная парадигма менеджмента.
3. Экзистенциальный менеджмент.
4. Технологическая сущность и содержание организационно-кадровой культура менеджмента.
5. Принцип сопричастности (партиципации) и идентификации сотрудников.
6. Технология диалога.
7. Эффективное лидерство.
8. Делегирование (распределение) обязанностей в творческом коллективе.
9. Профессиональная карьера. Внутриорганизационная карьера.
10. Технологическая сущность и содержание организационно-кадровой культуры менеджмента.
11. Корпоративные (коллективные, фирменные ценности).
12. Ритуалы и церемонии в кадровой политике менеджмента.
13. Конфликты. Концепция управляемого конфликта.
14. Разрешение конфликтов и его стратегии.
15. Технологическое содержание проектной культуры менеджмента.
16. Процессуальная структура проекта как целенаправленного пути.
17. Принципы проектной культуры.
18. Актуальность сущность и значение тайм-менеджмента в современном менеджменте.
19. Структура тайм-менеджмента.
20. Планирование как процессуальная основа тайм-менеджмента.
21. Принципы и правила планирования.

**Практические требования к зачету** – защита тайм-планов, разработанных в контексте лабораторных занятий и самостоятельной подготовки магистрантов.

## 5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### 5.1. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

	Название темы				Форма контроля
		лекции	практические	Лабораторные	
1	Тема 1.	2	2		опрос
2	Тема 2. Организационно-кадровая культура менеджмента	2	2		опрос
3	Тема 3. Инновационная культура менеджмента	2	2		опрос
	Тема 4. Проектная культура менеджмента	2	4		опрос
	Тема 5. Темпоральная культура менеджмента	2	2	6	опрос
	Итого	10	12	6	

## 5.2. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб.пособие. Мн.: Тетра Системс, 2000. – 288 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: ГНОМ-пресс «Элит-2000», 1999.
3. Новикова Г.Н. Технологии арт-менеджмента. – М.:Издательский Дом МГУКИ. 2006. – 152с.
4. Генисаретский О.И. Проектная культура и концептуализм. Социально-культурные проблемы образа жизни и предметной среды. М.: ВНИИТЭ, 1987.
5. Генисаретский О.И. Проектная культура и концептуализм. Социально-культурные проблемы образа жизни и предметной среды. М.: ВНИИТЭ, 1987.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006.
7. де Боно Эдвард. Рождение новой идеи. М.: Прогресс, 1975. – 31 с.
8. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000.
9. Кнолаух, Йорг. Управление временем. / ЙоргКноблаух, ХольгерВёлтге / пер с нем. – Москва: Омега-Л, 2006. – 144с.
10. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Изд.гр. НОРМА-ИНФРА, 1999.
11. Коллинз Дж. От хорошего к великому
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф, Основы менеджмента/ Пер. с англ. М.: Дело, 2002.
13. Минаев Э.С. и др. Основы теории менеджмента. М.: Изд-во МАИ, 1993. С. 22-29.
14. Моргенстерн Джулия. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. – М.: 2005. – 41с.

15. Новикова Г.Н. Технологии арт-менеджмента. – Учебн. пособие. – М. : 2006.
16. Проектные технологии в социально-культурной сфере. – Минск. Издатель Владимир Сивчиков. 2017. -128с.
17. Раппапорт А.Г. Границы проектирования. // Вопросы методологии, 1997, №1. С. 19-38.
18. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 304 с. (Серия «Высшее образование»).
19. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – Уч. пособие. - М.:ИНФРА-М, 1996.
20. Самыгии СИ., Столяренко Л,Д. Менеджмент персонала. — Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 1997. 480 с.
21. Социальный менеджмент: Учебник / под ред. Д.В. Валового. – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел - Синтез», Академия труда и социальных отношений, 2000. 450 с.
22. Тайлер Д. Оллок Управление временем. /Пер. с англ, - М.:. 2006. – 144с.
23. Халан И.С. Управление временем. / Пер. с англ. – СПб: «Издательство «Диля» 2006. – 96с.
24. Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся. — СПб.: Питер, 2010. — 336 с.
25. Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. – М.: Альпина Нон-фикшн, 2013 г. – 464 с.

### **5.3. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.**

1. Архангельский Глеб. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с. —
2. АдаирД. А. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Эксмо, 2006. — 656 с.

3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент – М.: Гардарика, 1998г.
4. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
5. Гачев Г.Д. Наука и национальные культуры. - Ростов-на-Дону: Изд-во Рост.ун-та,1992. - С.24/.
6. Горбачев А. Тайм-менеджмент в два счета. — С-Пб.: "Питер", 2009. — 256 с. —
7. Петров М.К. Самосознание и научное творчество. - Ростов-на-Дону: Изд-во Рост.ун-та, 1992.
8. Потапов С.В. Как управлять временем. /С.В. Потапов – М: Эксмо, 2006 - 160 с.
9. Прентис Стив. Интегрированный тайм-менеджмент / Стив Прентис . пер с англ. – М: «Добаякниага», 2007. – 288с.
- 10.Тимоти Пичил. Не откладывай на завтра. Краткий гид по борьбе с прокрастинацией – М.: 2014. – 45с.
- 11.Тоффлер, А Футурошок. С.-П., 1997. С. 10-17.
- 12.Трейси, Брайан. Управляй своим временем и удвой результат : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 64с.
- 13.Цуканов Б. И. Время в психике человека.- Одесса, "АстроПринт" Эксмо, 2006. — 656 с.

#### **5.4. ХРЕСТОМАТИЙНЫЙ МАТЕРИАЛ.**

**Коллинз Дж. От хорошего к великому. – М.: 2009. 360с.**

#### **Скромность украшает**

...В отличие от эгоцентризма лидеров компаний, используемых в сравнительном анализе, руководители компаний, достигших выдающихся результатов, поражают тем, что *не* говорят о себе. Во время бесед они готовы были бесконечно говорить о развитии компании и о роли менеджеров, но

неизменно избегали обсуждения той роли, которую играли они сами. Когда речь все-таки заходила о них самих, *то*, что они говорили, звучало примерно так: «я надеюсь, что я не кажусь вам излишне самонадеянным», или «если бы совет не выбрал таких сильных преемников, вы, возможно, не разговаривали бы со мной сегодня», или «но ведь это не моя заслуга, это звучит неуважительно по отношению к другим, я не могу сказать, что это все только благодаря мне, мне просто повезло, я работал с исключительными людьми», или «в компании много людей, которые могли справиться с этой работой лучше меня».

И это не лжескромность. Те, кто работал или писал о руководителях, которые добились того, что их компании от хороших результатов перешли к выдающимся, постоянно использовали такие эпитеты, как «спокойный», «простой», «скромный», «сдержанный», «застенчивый», «приятный», «незаметный», «уравновешенный», «не верящий в собственную значимость» и так далее...

...Лидеры компаний, которые добились выдающихся результатов, никогда не стремились стать великими героями. Они не стремились попасть на пьедестал, стать идолами. Они казались обычными людьми, добившимися исключительных результатов...

### **Неколебимая решимость... сделать то, что должно быть сделано**

Очень важно понять, что руководитель 5 уровня - это не просто следствие скромности. Это в равной степени и неколебимая решимость, почти стоическая потребность сделать то, что должно быть сделано для превращения компании в великую...

... Руководитель 5 уровня *не* стоит на услужении у своей компании, он не «лидер-слуга». Руководители 5 уровня фанатически преданы своему делу, заражены стремлением добиться *результатов*. Они продадут заводы или уволят своего брата, если это будет необходимо для процветания компании.

...Факты не подтверждают гипотезу о том, что для осуществления коренной перестройки и создания великой компании нужен руководитель, пришедший извне. На самом деле, привлечение со стороны высококвалифицированных и признанных менеджеров для осуществления перемен имеет *негативную корреляцию* с устойчивой трансформацией компаний от хорошего к великому...

...Руководители великих компаний не задавались вопросом, куда им плыть, чтобы потом подобрать людей под выбранное направление. Нет, они *сначала* удостоверялись, что все нужные люди на борту (а все ненужные за бортом), и только *потом* решали, куда же им плыть. По сути, они говорили: «Послушайте, я, на самом деле, не знаю, куда надо плыть. И все, что я знаю, это то, что если на корабле будут *нужные* люди, и они будут на нужных местах, а *ненужные* люди останутся на берегу, то мы как-нибудь разберемся, куда плыть, чтобы добраться туда, где нам будет хорошо».

Лидеры великих компаний знают три простые истины. Первая, если вы начнете с вопроса «кто», а не «что», вам легче будет приспособиться к окружающему миру. Если люди сели на ваш корабль только для того, чтобы куда-то доплыть, что будет, если, проплыв десять миль, вы вдруг поймете, что надо менять курс? У вас возникнут проблемы. Но если люди на вашем корабле потому, что они хотят быть вместе с другими, то сменить направление намного проще: «Я здесь, потому что другие здесь. Поэтому, если, чтобы быть еще успешней, надо сменить направление -я не возражаю». Вторая, если у вас на борту нужные люди, то проблема мотивации и управления, в принципе, исчезает сама собой. Нужные люди не нуждаются в непосредственном руководстве или стимулах; у них достаточно самомотивации, обусловленной внутренним стремлением добиться исключительных результатов и участвовать в создании чего-то великого. Третье, если у вас на борту не те люди, то уже не важно, сможете ли вы выбрать правильное направление, вам *все равно* не удастся создать великую компанию. Великая стратегия без великих людей бесполезна...

## Как стать строгим

Мы определили три принципа, которые должны помочь менеджерам выработать строгую, но не жесткую, кадровую политику.

*Первый принцип: если сомневаетесь, не нанимайте, продолжайте искать.*

Те, кто создал великие компании, понимают, что основной ускоритель роста - это не рынок, не технологии, не конкуренция, не продукты. Фактор, который важнее всех остальных, - это способность найти и удержать нужных компании людей.

*Второй принцип: когда вы знаете, что вам надо менять людей, действуйте, не откладывая.*

Если вы чувствуете, что у кого-то возникает острая потребность в вашем непосредственном руководстве, это означает, что вы совершили ошибку при найме. Лучшие люди не нуждаются в непосредственном руководстве. В наставничестве, обучении, лидерстве - да, но не в непосредственном руководстве. Мы все сталкивались со следующей ситуацией. У нас неподходящий человек в команде, и мы знаем это. И все же мы ждем, откладываем, ищем другие пути решения вопроса, даем ему второй и третий шанс, надеемся, что ситуация изменится, тратим наше время на то, что руководим этим сотрудником, создаем системы, которые бы компенсировали его недостатки, и так далее. Но ситуация не улучшается. Придя домой, мы обнаруживаем, что наши мысли (или разговоры с женой) крутятся вокруг этого человека. Хуже того, силы и время, которые тратятся на этого человека, отвлекают нас от работы со способными сотрудниками. Мы продолжаем мучиться до тех пор, пока этот сотрудник сам не уйдет, к нашему глубокому облегчению, или мы не примем окончательного решения (также к нашему глубокому облегчению). А все способные сотрудники в компании задают один и тот же вопрос: «Почему на это ушло так много времени?».

Позволять людям, чьи способности не соответствуют требованиям, оставаться в компании - нечестно по отношению к талантливым сотрудникам, поскольку они неизбежно будут чувствовать, что им приходится расплачиваться за неадекватную работу коллег. Хуже того, лучшие сотрудники начнут уходить. Хорошие работники мотивируются успехом, но когда им приходится работать за других и это сводит их усилия на нет, они быстро разочаровываются.

Слишком долго раздумывать перед тем, как предпринять что-то, - в равной степени нечестно и по отношению к людям, которые должны уйти. Каждая минута, которую вы держите человека на месте, зная, что он все равно не сможет работать в компании - это трата его времени, которое он мог бы использовать на поиск места, где мог бы преуспеть. На самом деле, если быть честным с самим собой, причина, по которой мы откладываем решение, имеет мало общего с человеком, которого это решение касается, а лежит скорее в нашей собственной боязни внутреннего дискомфорта. «Он работает нормально, а найти замену - это «головная боль», так что лучше подождать». Или мы можем думать, что сам процесс увольнения будет слишком неприятен. Так, чтобы избежать стресса и внутреннего дискомфорта, мы ждем... и ждем, и ждем. А наши лучшие сотрудники продолжают спрашивать: «Когда же они что-нибудь с этим сделают? Как долго это может продолжаться?»...

Руководители великих компаний не практиковали принцип «пробуйте как можно больше людей и оставляйте тех, кто подходит». Напротив, они придерживались следующего принципа: «давайте потратим время на тщательный подбор самых лучших кадров с самого начала. Если нам это удастся, мы сделаем все возможное, чтобы удержать этих специалистов как можно дольше. Если мы ошибемся, то не побоимся принять соответствующие решения, такие, что мы сможем продолжать делать то, что мы делаем, а они смогут найти в жизни то, что им больше подходит»...

Чтобы узнать наверняка, что кто-то не на месте, или его надо уволить, требуется время. Тем не менее, когда руководители великих компаний знали, что им надо менять людей, они *действовали*.

Но откуда вы *знаете*, что знаете? Помочь могут два вопроса. Первый, если бы вам опять нужно было решить, нанимать ли этого сотрудника (а не решить, «должен ли этот сотрудник уйти»), наняли бы вы его снова? Второй, если бы этот сотрудник пришел к вам и сказал, что уходит, стали бы вы его удерживать или втайне почувствовали облегчение?

*Третий принцип: предоставьте вашим лучшим людям работать в областях, где у вас наибольшие возможности, а не наибольшие проблемы.*

Есть важное следствие этого принципа: *когда вы решаете «продать» ваши проблемы, не делайте это вместе с вашими лучшими людьми..* Это один из маленьких секретов преобразований организаций. Когда ключевые места на корабле занимают ваши лучшие люди, они всегда поддержат смену курса.

Вы, возможно, спросите: «а какова же разница между членом команды 5 уровня и просто хорошим солдатом?» Член команды 5 уровня не просто слепо подчиняется. Он сам является настоящим лидером, настолько увлеченным и талантливym, что, как правило, становится лучшим в мире специалистом в своей области. Каждый член команды должен быть способен отдавать достаточно сил работе в команде, и только тогда компания сможет добиться действительно выдающихся результатов.

...На самом деле, один из основных факторов, позволяющий компаниям перейти от хорошего к великому, выглядит несколько парадоксально. Вам нужны руководители, которые будут обсуждать и спорить, иногда ожесточенно спорить, в поисках наилучших решений, а с другой стороны, претворяя решения, выступят единой командой, невзирая на расхождение мнений и собственные интересы.

## **«Факты лучше, чем сны»**

Одна из доминант нашего исследования: великие достижения - результат серии хороших и последовательно выполненных правильных решений, каждое из которых вытекает из предыдущего.

...Великие компании отличает две формы дисциплинированного мышления. Первая: учет фактов суровой действительности.

### **Руководите с помощью вопросов, а не ответов.**

...Каждый из руководителей, возглавивших переход от хорошего к великому, использовал метод Сократа. Более того, они использовали вопросы с одной-единственной целью - понять. Они задавали вопросы не для того, чтобы манипулировать людьми («разве вы не согласны со мной?»), или как способ, чтобы свалить вину или закрыть кому-либо рот («почему у вас тут такой бардак?»).

Руководители великих компаний в особенности хорошо использовали неформальные встречи с группами менеджеров и сотрудниками, которые проходили без повестки, плана или круга проблем для обсуждения. Напротив, они начинали с вопросов: «Что вас беспокоит как сотрудника? Можете рассказать мне об этом? Можете помочь мне понять? По-вашему, что должно волновать нас как компанию?». Эти неформальные встречи становились форумами, на которых всплывали проблемы.

Руководить переходом от хорошего к великому не означает отыскать некие ответы, а затем увлечь за собой людей в стремлении претворить в жизнь вашу мессианскую идею. Это означает иметь мужество признаться в том, что вы знаете недостаточно для того, чтобы дать ответы на все вопросы, и затем сформулировать вопросы, которые приведут к наилучшим решениям.

### **Вовлекая в диалог и спор, избегайте принуждения.**

#### **Основные выводы**

- Все великие компании начали путь к успеху с того, что посмотрели в лицо суровой действительности.

- Когда вы начинаете с того, что честно пытаетесь понять ситуацию, в которой находитесь, правильные решения зачастую становятся очевидными. Невозможно принимать правильные решения без того, чтобы не смотреть в лицо суровым фактам действительности.
- Важнейшей задачей компании, которая стремится к выдающимся результатам, является создание такого климата, в котором сотрудники могут высказывать свое мнение открыто, а в конечном итоге, это означает, что в компании не скрывают правду и она услышана.
- Процесс создания такого климата опирается на 4 важных принципа:
  - 1) руководите с помощью вопросов, а не ответов;
  - 2) вовлекайте в диалог и спор, но не в конфликт;
  - 3) обсуждайте ошибки, но не обвиняйте;
  - 4) используйте метод «красных флажков», чтобы превратить просто информацию в информацию, которую трудно игнорировать.
- Великие компании столкнулись с меньшим количеством трудностей, но по-другому на них реагировали. Они трезво оценивали ситуацию. В результате они преодолели трудности и стали еще сильнее.
- Психология лидеров компаний, добившихся исключительных результатов, описывается «парадоксом Стокдейла»: не терять веру в то, что вы можете победить, и победить, несмотря ни на какие трудности, **НО В ТО ЖЕ САМОЕ ВРЕМЯ** открыто и трезво смотреть суровой правде в лицо, какой бы жестокой она ни была.

### **Неожиданные заключения**

- Харизма является достоинством и недостатком одновременно, поскольку сила личности лидера может привести к тому, что подчиненные начнут скрывать реальные факты.
- Как лидер вы не должны начинать с выработки видения будущего, вы должны заставить людей открыто смотреть на реальные факты и работать над оценкой возможных последствий.

- Пытаться создать стимулы для лучшей работы людей - пустая трата времени. Вопрос состоит не в том, как мотивировать людей. Если люди подобраны правильно, они не нуждаются в мотивации. Все, что нужно -это обеспечить отсутствие де-мотивирующих факторов. Верный путь к демотивации персонала - это пренебрежение реальными фактами.

**АдаирД. А. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Эксмо, 2006. — 656 с.**

### **...Случай плохого делегирования**

...Постарайся работать с людьми, которым ты можешь делегировать ответственность за выполнение отдельных участков работы, по крайней мере мы так полагаем...

...Неспособность делегировать съедает ваше время. Вновь спросите себя:«Почему я не делегирую?» Попытайтесь докопаться до истинной причины.Иногда менеджеру бывает удобнее выполнить работу за своих подчиненных:она проще и менее ответственна, чем те задачи, которые стоят перед ним самим.

Делегирование подразумевает передачу инициативы и авторства другим лицам для выполнения определенного круга задач. Подчиненный, несомненно, должен обладать квалификацией для выполнения работы, а также готовностью выполнить ее.

За вами остается контроль над выполнением задачи, а также проверка качества работы. Оба — и начальник, и подчиненный — делят теперь ответственность за успешное выполнение общей задачи.

Если делегируемая задача является новой, то вы должны прежде определить, какие дополнительные знания и умения необходимы для ее решения.

Развитие ваших индивидуальных способностей как воспитателя и консультанта является частью вашей ответственности как лидера.

Делегирование вознаграждается тем, что ваши подчиненные растут как профессионалы: оно закрепляет признание, уважение и доверие в коллективе. Делегирование предполагает высокую исполнительскую дисциплину.

Плохие подчиненные предпочитают, чтобы начальство думало за них. Они постоянно докучают вам с обсуждениями решений и вопросами, которые вполне могли бы решить сами. Никогда не позволяйте им приходить к вам

со своими проблемами до тех пор, пока они не принесут и свое решение проблемы. Девять раз из десяти вы можете сказать: «Прекрасно, идите и сделайте это сами».

В конечном счете они придут с решением, и только в одном случае из десяти они придут к вам с проблемой, когда ваша помощь действительно необходима. И это будет задача, решить которую сможете только вы.

Делегируйте столько, сколько вы сможете делегировать без ущерба для дела. Осознайте, что умение делегировать — это искусство. Делегировать просто, но не легко.

## **КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ — МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ ДЕЛЕГИРОВАТЬ БОЛЬШЕ?**

Часто ли вас прерывают ваши подчиненные с вопросами об их работе или просьбами о помощи и/или принятии решения?

Выполняете ли вы иногда работу за своего подчиненного, когда в действительности он сам может с ней справиться?

Тратите ли больше часов на выполнение своей работы, чем на руководство?

Берете ли вы работу домой, чтобы работать вечером или в выходные дни?

Всегда ли торопитесь при ходьбе?

Устанавливаете ли такие стандарты, что только одни вы можете им удовлетворять?

Выступаете ли вы постоянно в роли высшего контролера, удерживающего в голове малейшие детали того, как делегировать выполняемую работу?

Есть ли у вас неоконченная работа, сваленная на вашем рабочем столе, или вы испытываете трудности перед встречей, которую нельзя перенести?

Уделяете ли вы в своей работе больше времени деталям, чем стратегическому мышлению, планированию и другим ключевым функциям руководителя?

Если так, уделяете ли вы время деталям, потому что это доставляет вам удовольствие, хотя другие могут выполнить эту работу так же хорошо?

Нашелся ли кто-нибудь за последний год, которого вы могли бы считать «таким же добросовестным» или «в значительной степени безупречным»?

Вы недостаточно верите в способности и опыт ваших сотрудников, так что искренне опасаетесь давать им задания, связанные с принятием решений?

### **Упражнение**

Рассмотрите ваши приоритеты в настоящее время и выпишите их на отдельном листе бумаги (не более пяти) в колонку. Расположите их по убыванию степени важности, обозначив буквами А, В, С, D, Е. На другом краю листа рассортируйте их по степени срочности, обозначив цифрами 1, 2, 3, 4, 5.

Теперь перепишите их с учетом рангов приоритетов. Не существует абсолютно жестких правил или системы, которая позволяла бы сделать это, сказав, например, что В4 имеет более высокий приоритет, чем С1. Последний выбор остается за вами.

Будь то личная жизнь или профессиональная деятельность, вы должны иметь ясное представление о ваших целях и задачах. На первый взгляд задача представляется весьма простой, но когда дело доходит до практики, то оказывается трудно добиться высокой степени ясности. Кроме того, если вы

попробуете плода ясности, это будет означать, что управление временем станет для вас естественным. И вы перестанете страдать от наиболее привычной из всех проблем управления временем — неопределенных целей.

### **Управление временем — личная проблема**

Чтение приведенных выше пяти примеров могло побудить вас определить некоторые из ваших собственных признаков плохого управления временем.

Как только вы определите эти признаки, вы сможете начать составлять программу для работы по своему совершенствованию.

Кроме того, сам процесс тренировок прививает чувство скромности. Когда вы стараетесь работать экономично и достигаете больших результатов за более короткое время, вы ставите себе подобные же цели. Вы не достигнете совершенства, но приобретете высокое качество.

Почему бы не начать с нового листа? Никогда не поздно начать жить сначала. Вы не должны сомневаться, однако, что задача стать хорошим менеджером своего собственного времени и времени других людей — это исключительно трудная задача. Но пусть трудности не останавливают вас, рассматривайте их просто как очередную проблему.

### **ПЕРЕВОРАЧИВАЯ НОВЫЙ ЛИСТ**

Наиболее важное подготовительное мероприятие к задаче приведения в порядок вашей жизни заключается в том, чтобы вы могли жить полной и удобной жизнью каждый день двадцать четыре часа в сутки и при этом спокойно реализовывали бы эту чрезвычайно трудную задачу, которая потребует от вас жертв и чрезвычайных усилий. Я не могу слишком настаивать на этом.

Если вы наивно вообразили, что вы можете достичь вашего идеала, планируя время авторучкой на листе бумаги, оставьте ваши надежды сразу. Если вы не приготовитесь к обескураживающим моментам и разочарованию, если вы не будете готовы удовлетворяться малыми

результатами при затрате больших усилий, тогда не стоит и начинать. Покоритесь судьбе и оставайтесь в состоянии дремоты, которое вы называете существованием.

Это весьма печально, но не слишком ли это угнетающе и мрачно?

И еще я полагаю также, что весьма неплохо собрать всю свою силу воли, перед тем как оценить работу, которую вам предстоит сделать. Именно

так я и поступаю. Я чувствую, что именно этот огонь во мне — это и есть то главное, что отличает меня от кошки.

... Следующий год, следующий день, следующий час лежат приготовленные для вас, совершенно неиспорченные, как если бы вы никогда не потратили бесцельно или бестолково ни одного момента за всю свою карьеру. Этот факт доставляет большое удовлетворение и утешение.

Вы можете начать жизнь с чистого листа в любой час, какой вы выберете. Поэтому нет причины ожидать наступления этого часа на следующей неделе или даже завтра.

#### **Ключевые моменты**

- Никогда не позволяйте медлительности овладевать вами. Медлительность — это главный похититель времени. Помните слова Франклина: «Одно сегодня стоит двух завтра».

- Делегирование не сохраняет время компании, но оно сохраняет ваше время. Цель делегирования заключается в том, чтобы вы могли освободить время для работы, которую можете выполнить только вы. На практике это означает, что вы должны делегировать все то, что вы можете делегировать. Но делегирование — это не отказ от полномочий: вы должны установить и поддерживать необходимый контроль над ситуацией и сотрудниками, привлеченными к решению вопроса. Другими словами, вы должны овладеть мастерством искусства делегирования.

- Для того чтобы обеспечить эффективную работу в офисе, необходимо вложить душу. Если ваш офисный кабинет и рабочий стол находятся в

полном порядке, это означает, что ваш корабль готов к отплытию. Вы можете начать работать эффективно.

### **Жизнь — это путешествие вперед**

Никто серьезно не думает, что его или ее жизнь представляет собой путешествие, но эта метафора глубоко запечатлена в западной культуре.

...Предположим, что вы совершаете путешествие, которое вы сами запланировали. Вы совершенно точно определяете место, в котором вы хотите оказаться завтра ночью. Давайте назовем это вашей первой целью. Эта цель реальна и легко достижима. Вам несложно определить цели и для других ночей, включая и город или поселок, в котором ваше путешествие заканчивается. Слово «конец» имеет в данном случае два значения: конец во времени и конец как цель или объект.

Аналогия с путешествием, по крайней мере потенциально, свободна от намеков конкуренции и победителей/проигравших. Вы можете устанавливать цели и задачи для себя, которые предполагают, что вы стремитесь быть первыми. Но, как и всякая аналогия, она перестает действовать, если распространять ее слишком далеко.

Например, строго говоря, не существует карт будущего...

...Вы можете, однако, делать общие предположения о будущем. Зная собственному опыту, что жизнь течет более или менее непрерывно и при этом быстро изменчива; повседневная жизнь людей носит вероятностный характер и этим отличается от человеческого общества, которое остается более или менее таким же завтра, как и сегодня. В краткосрочном плане это позволяет вам действовать так, как если бы будущее являлось предсказуемым.

...Если вы окажетесь на вершине лестницы или эскалатора в такой карьере, значит, вы смогли одолеть ясно различимую вершину. Одоление таких общественных или корпоративных высот шаг за шагом становится смыслом для одних людей и не имеет смысла для других. Менее очевидно,

что стратегические цели могут устанавливаться в других сферах деятельности, не затрагивая в остальном человеческую жизнь.

Устанавливал

ли Шекспир для себя стратегическую цель стать величайшим драматургом на свете и не планировал ли он в соответствии с этим свою деятельность?

Весьма вероятно, что он так и думал. Он мог, однако, мечтать о величии, когда был ещё ребенком. Как гласит испанская пословица: «Если вы не строили воздушных замков, вы не построите замков нигде».

Вы можете планировать часть своего времени, но не планировать все полностью. В самом деле, некоторые люди планируют вполне конкретную цель своей жизни: стать президентом Соединенных Штатов. Но такая цель может привести и к смиренной рубашке. Более того, когда вы достигнете вашей цели, какая цель станет следующей? Вы должны мыслить более широко и не пытаться установить одну-единственную цель.

### **Знайте себе цену**

Цена имеет важное значение, когда вы думаете о том, стоит ли тратить время на данную цель и заслуживает ли внимания попытка ее достичь. Возможен обратный эффект, если вы тратите свое время и энергию на что-то или на кого-то, что может быть вообще не достойно вашего внимания и вашего времени. Вообще говоря, в некоторой степени выбор цели и усилия, которые мы на нее затрачиваем, и придают ей значимость.

В контексте концепции управления временем значимость цели должна играть наиболее важную роль. Цели — это звезды, которые направляют ваш путь. Вы не можете прикоснуться к ним, взяв их в руки, но, подобно моряку или путнику в пустыне, вы можете использовать их как ориентиры, и, следуя по пути, который они указывают, вы достигнете места назначения. Искусство навигации особенно важно в такие времена, когда ваше будущее по той или иной причине больше похоже на не отмеченное на карте море, чем на несколько прогулок по хорошо знакомой реке.

Значимость цели играет критическую роль при определении вашего курса вне зависимости от того, осознаете ли вы ее или нет. Первый шаг в направлении усовершенствования вашего искусства навигации заключается в том, чтобы начать осознавать огромную важность, которую оказывает на вашу жизнь выбор ваших целей в настоящий момент.

## **ИНТЕРЕС К ЖИЗНИ**

Если вы хотите пользоваться одним из величайших наслаждений жизни, роскошью обладания достаточным количеством времени, времени для отдыха, времени обдумывать вопросы от начала до конца, времени определять дела, которые следует сделать и которые вы сможете сделать наилучшим образом, помните, что существует только один путь. Вы должны иметь достаточно времени, чтобы обдумать и спланировать ваши дела, распределив их по степени важности. Ваша жизнь приобретет новый интерес, и вы добавите годы к своей жизни и больше жизни к своим годам.

Ценность может быть выражена с помощью языка словом «цель», с другой стороны, установление целей можно определить, используя шкалу ценностей. Например, если вы поставите целью номер один в своей жизни реализацию своих способностей и возможностей, то это покажет, что для вас личность стоит на первом месте. Тогда развитие и другими людьми своих способностей и возможностей также хорошее и достойное занятие. Если развитие ваших способностей и возможностей доходит до того, что вы начинаете считать, что накладно тратить время на других людей, то вы в конце концов можете прийти к выводу: «Влюбленный в себя соперников не имеет».