# Министерство образований РФ

**Государственный университет управления**

**Кафедра теории организации и управления**

#### Курсовая работа по теме

#### «Управление как искусство»

**Москва**

**2002г.**

# Содержание

Введение...........................................................................................3

Менеджмент – это наука и искусство......................................4

## Методы искусства управления.................................................8

Искусство управления в компании «Sony».............................15

Психологические приёмы

 для выработки полезных бизнес-идей....................................18

«Обогащенный самоменеджмент»..........................................20

Заключение.......................................................................................26

Список используемой литературы...................................................27

###### Введение

Тема моей курсовой работы «Управление как искусство». В данной работе я бы хотела разобраться в определении «искусство управления», в чём оно заключается, как связано с наукой управления и чем отличается.

 Как для будущего менеджера, мне важны способы овладения искусством управления, можно ли ему научиться или это качество является данным от природы.

 На мой взгляд, данная проблема достаточно мало освещена в литературе: российских изданий практически отсутствуют, а зарубежные давно устарели.

###### Менеджмент – это наука и искусство

К моменту возникновения в первом десятилетии ХХ века «школы научного менеджмента» практически отсутствовала идей научной организации труда. Под менеджментом понимались самые неожиданные вещи, вплоть до технологии изготовления какого-нибудь конкретного продукта.

К «школе научного менеджмента» относят таких классиков управления как Фредерик Уинслоу Тейлор, Анри Файоль, Гаррингтон Эмерсон и Генри Форд. Без их вклада было бы невозможным возникновение современного менеджмента с присущим ему единством науки, искусства, технологии управления.

В работах классиков сформулированы принципы, цели и задачи научного менеджмента, описаны основные функции управления. В их работах была проведено изучение проблем организации, рационализации, оптимизации производства и повышения эффективности.

Разрабатывая основы науки, в 14 общих принципах управления А. Файоля мы можем видеть *инициативу*: «Инициативой мы называем возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления точно также относится к категории инициативы»[1, с.39].

Первым элементом управления у него является *предвидение.* «Управлять **–** это предвидеть». Действительно, если предвидение и не есть на сто процентов управление, то оно, во всяком случае, составляет существенную часть последнего»[1, с.42].

Также Файоль пишет об *искусстве управлять людьми*: «В крупном предприятии большинство руководителей отделов участвуют в выработке программы развития дела; эта работа время от времени присоединяется к их обычной работе; она требует известной ответственности, и обычно за неё не полагается никакого особого вознаграждения. Для того чтобы добиться в этих условиях от руководителей отделов искреннего и активного сотрудничества, надо обладать качеством искусного управителя людьми, работающего не покладая рук и не боящегося ответственности. Об искусно управляющем людьми заведующем мы узнаем по рвению его подчинённых и по доверию начальства»[1, с. 46].

Ф. Тейлор говорит о «*конструктивном воображении*» – способности, позволяющей человеку при помощи нескольких усвоенных понятий преодолевать препятствия, встречающихся на его пути, и создать что-либо полезное, несмотря на эти препятствия[1,с. 297].

Также он указывает, что «Менеджмент – это искусство знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешёвым способом».

Наука и искусство менеджмента тесно связаны между собой. Менеджер должен учитывать некоторую ограниченность теории и научных исследований и корректировать свою практику с учетом выводов теории только там, где это уместно.

Другой особенностью вывода о двойственной природе менеджмента является его некая логическая однобокость. Если гениальный менеджер принял верное решение, основанное на интуиции, которая, как правило, базируется на опыте, то разве корректно утверждать, что это решение в принципе не может быть научно обосновано? Напротив, можно утверждать обратное: под решение менеджера, в том числе и неправильное, совсем нетрудно подвести научную базу.

Наука даёт лишь определённые общие положения, подходы, принципы, методы. Искусство менеджмента состоит в их творческом применении в управленческой практике. Менеджер должен знать в каких условиях, при каких обстоятельствах, в какой обстановке применить конкретные научные знания.

 Канадская компания Camco Inc. , выпускающая бытовую технику, около года безуспешно пыталась решить проблему качества керамических поверхностей для кухонных электроплит. Керамическая деталь попадала в брак значительно чаще, чем любая другая. Причина низкой прочности плит оставалась непонятной. Проблему удалось решить при помощи системы контроля качества 6 Sigma. В результате сокращения брака ежегодные расходы компании снизились более чем на $500 000.

Сегодня метод 6 Sigma используют Motorola, General Electric, Du Pont, Citibank, Federal Express, J.P. Morgan и многие другие, в основном американские, компании.

Система контроля качества 6 Sigma родилась в недрах компании Motorola и была впервые введена при производстве пейджеров и мобильных телефонов в 1987 г. "Программа основана на методах математической статистики и позволяет оценить, насколько тот или иной продукт или услуга свободны от дефектов и ошибок", - рассказывает Дмитрий Стороженко, менеджер по обучению и развитию персонала ЗАО "Моторола ЗАО".

Термин sigma взят из статистики. Он определяет соответствие процесса идеалу. Начальный уровень 1 Sigma - 690 000 погрешностей на 1 млн операций. 2 Sigma - 308 000 погрешностей на 1 млн. 3 Sigma - 66 800 погрешностей. 4 Sigma - 6210. 5 Sigma - 230 погрешностей на 1 млн. И высший уровень, 6 Sigma, - 3,4 на 1 млн. Существует и седьмой уровень, когда погрешностей нет вообще. Но он достижим лишь теоретически и только при стопроцентной автоматизации процесса. По словам Дмитрия Стороженко, за годы работы по программе 6 Sigma компания Motorola достигла показателя 5,7, что означает отсутствие дефектов в 99,99996% случаев.

Метод 6 Sigma подразумевает постоянное отслеживание абсолютно всех операций внутри бизнес-процесса.

В оригинальном варианте, разработанном компанией Motorola, эта программа состоит из следующих основных этапов: выбор подлежащих контролю продуктов и услуг, определение потребностей и требований заказчика, определение необходимых ресурсов для достижения установленного уровня качества, разработка рабочих процессов, оптимизация процессов, их совершенствование, устранение ошибок, негативно влияющих на качество, постоянный мониторинг и контроль.

На каких же качествах основано искусство управления?

Следует отметить, что это могут быть как врождённые, так и приобретённые качества. К ним относятся: талант, интуиция, воображение, креативность, интуиция, творческие способности, готовность к восприятию нового.

Искусство менеджмента заключается в использовании накопленного опыта и приобретённых знаний творчески на практике. Это требует определённого природного дара, таких людей называют лидерами. Менеджер должен тонко чувствовать всё, что происходит вокруг и уметь увлекать за собой и направлять подчинённых. Поэтому существенно то, что он помимо развитой интуиции, воображения, определённых знаний и так далее, должен обладать организаторскими способностями.

# Методы искусства управления

Искусство управления, как и всякий другой вид творчества, обязательно имеет в своей основе талант, оригинальность и самобытность личности. Талант руководителя проявляется в его яркой индивидуальности, нестандартности, в его особом образе мышления и широком кругозоре. Но любое воздействие одного человека на другого должно осуществляться с гуманной целью, с полным пониманием силы своего умения и ответственности за свои действия перед обществом, будь то боевые приемы рукопашного боя, гипноз или методы искусства управления. Воздействие на человека силой своего умения и отточенного мастерства может оказаться непоправимо безнравственным, хотя в повседневной жизни мы всегда пытаемся влиять на поведение окружающих людей любыми доступными нам средствами.

Методы искусства управления универсальны, т. е. пригодны для применения в различных ситуациях, от публичного выступления до уровня межличностных отношений. Успешность любых вербальных, словесных контактов всегда зависит от множества сложных, взаимосвязанных психологических факторов, от того, кому, когда и как разумнее изложить свои аргументы, постоянно помня о конечной цели диалога и направляя его в нужное русло.

# *Метод Сократа*

Неоценимый вклад в мировую цивилизацию внесли великие мыслители Древней Греции, среди которых не меркнет ими Сократа (ок. 469-399 гг. до н. э.) - Учителя и Гражданина, создателя знаменитой афинской школы философии и риторики. Основы учения Сократа, который принципиально ничего не писал, известны лишь из сочинений его многочисленных учеников: Платона, Аристиппа, Антисфена, Евклида и позже - Аристотеля. Платон так высоко чтил своего учителя, что вывел его главным персонажем всех своих философских диалогов. Сократ сформулировал сверхсложные задачи познания - познай самого себя и научись искусству жить, дал определения таким этическим понятиям, как мужество, доблесть, справедливость, свои исследования сравнивал с "искусством повивальной бабки", обосновал критическое отношение к догматическим утверждениям, получившим название "сократовской иронии". Исследуя проблемы человеческого общения, Сократ особое внимание уделял диалогу. Диалог развивается в непосредственном словесном контакте, в общении и является интерактивным поиском истины, искусством рассуждений и доказательств.

Всовременной риторике, в искусстве убеждать заслуженной известностью пользуется один из способов ведения диалога, получивший название метода Сократа, который неоднократно демонстрировал свое мастерство ведения диспутов, споров. Его метод ведения диалога строился на блестящем умении так строить логическую цепь умозаключений, что его оппонент был вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога, т. е. отвечать "да, да, да" на каждой позиции логического построения Сократа. На этих диспутах Сократ, убедив своего оппонента, мог шутя доказать правильность рассуждений как своих, так и противоположной стороны, хотя постоянно подчеркивал, что всякое умение, если оно не опирается на справедливость и добродетель, является плутовством, а не мудростью.

Любопытное подтверждение разумности приемов Сократа и учеников его школы нашла современная физиология. Оказывается, оппонент, подготовленный к спору и настроенный весьма настороженно, даже агрессивно, соглашаясь в начале диалога с совершенно очевидными мыслями Сократа, успокаивался, его возбуждение падало, сердцебиение приходило в норму, его воля ослабевала, как и способность спорить с очевидными на первый взгляд истинами. В итоге искусно составленная логическая концепция Сократа побеждала.

# *Метод трех раундов*

Искусство управления рекомендует еще один метод ведения диалога, точнее, способ убедить оппонента в правильности и разумности именно вашего предложения. Этот прием можно условно назвать методом трех раундов, так как модель ведения диалога чаще всего строится из трех частей (возможен и более сложный алгоритм этого метода). В первой части диалога (первый раунд) вы коротко излагаете суть проблемы или ситуации, соглашаясь с доводами вашего, скажем, руководителя и вызывая, таким образом, его положительные реакции (метод Сократа!). Во втором раунде вы даете несколько альтернативных вариантов решения проблемы, упомянув, в том числе и свой, желанный. И в третьем раунде, когда сам оппонент поймет, что ненавязчиво упомянутый вами вариант - лучший, нужно согласиться с ним.

Этот метод эффективен и в принципиально иных ситуациях - когда его применяет руководитель. Ему, скажем, необходимо добиться выполнения важных, но непопулярных в коллективе мероприятий. Можно провести совещание с руководителями структурных подразделений, можно подготовить соответствующий приказ и обязать коллектив выполнять необходимые мероприятия, но скрытных оппозиционных настроений, а может быть, и прямой критики в свой адрес руководителю не избежать. Но можно пойти и иным путем: пригласить двух-трех ведущих специалистов, к мнению которых особенно прислушивается коллектив, и поручить им, опытным и уважаемым профессионалам (это подчеркивается особо!), в четко обозначенный срок подготовить вариант решения возникшей проблемы. Важно согласиться с оценками специалистов важности проблемы и предварительными вариантами ее решения. Собравшись вновь, выслушав и в основном одобрив предложения специалистов, ненавязчиво внести свои принципиальные коррективы (в этом случае второй раунд с производственной точки зрения особо сложен, но убедить двух-трех человек всегда проще, чем весь коллектив). И, наконец, третий раунд: проводится совещание, на котором возглавляющий группу специалист докладывает о разработанных мероприятиях и после обсуждения и критики (в адрес, естественно, докладчика!) руководитель соглашается с его мнением.

Попытки добиться желаемого без достаточной аргументации вашей позиции и разумности предлагаемого варианта, без предварительной настройки оппонента на благожелательный тон беседы редко дают положительный результат. Сфера диалогического общения чрезвычайно обширна, от обычной беседы двух людей, отца и сына, руководителя и подчиненного до научной дискуссии и дипломатической полемики. Часто диалог государственных лидеров "один на один" может разрешить сложнейшие проблемы более успешно, чем долгие дипломатические переговоры.

# *Метод Штирлица*

Одним из самых сложных и противоречивых инструментов управления является управленческое решение. Вего основе лежит обоснованная разработка директивного документа, организующего и стимулирующего совместную деятельность членов коллектива. Чаще всего разрабатываются оперативные решения, обеспечивающие тактические, частные управленческие задачи: сроки выполнения, изменения в технологии кадровые вопросы и т. п. Более глубоких творческих проработок требуют стратегические решения, которые зачастую касаются структурных изменений, вопросов перестройки привычного хода производства и постоянно сопровождаются негативными реакциями сторонников сложившихся, апробированных форм и методов работы. Сопротивления управленческим нововведениям можно ожидать не только со стороны рядовых сотрудников, но иногда и от высоких руководителей, ревниво относящихся к творческим идеям, им не принадлежащим. Отстоять свою идею, убедить оппонентов в своей правоте не всегда удается даже опытным, владеющим методами искусства управления и деловой полемики специалистам, и иногда приходится искать нестандартные, обходные пути.

Непрост в реализации прием, позволяющий навязать, "протолкнуть" свою идею, свой план вышестоящему руководителю или коллективу, условно называемый "методом Штирлица" (по фамилии героя популярного кинофильма, где этот метод наглядно демонстрируется в разговоре "нашего" интеллектуального супермена Штирлица с "очень плохим", но умным - редкий случай в нашем кино! - оппонентом, его начальником Шелленбергом). Суть этого метода: во время приватного разговора или на совещании нужно ненавязчиво, как бы вскользь, среди других вариантов решения упомянуть о своей идее и немедленно "забыть " ее. Если ваш начальник умен, то сразу же оценит разумность вашей мысли и потом, продумав ее, предложит эту идею как свою, значительно расширив ее, уточнив и конкретизировав. Человеку свойственно доверять больше идеям, родившимся в собственной голове, чем чужим. Ведь чаще всего вам важно добиться своей цели, а не тешить авторское самолюбие! Этот метод интуитивно хорошо знают и блестяще применяют многие умные жены: после неоднократных и деликатных намеков, вздохов и якобы сомнений произносится желанная итоговая фраза: "Что ж, пусть так и будет, как ты, мой умненький, сказал..." Другой вариант этого метода хорошо знают опытные чиновники: час-то разумное, на ваш взгляд, или выгодное для вас управленческое решение лучше не предлагать напрямую руководству, а подготовить его среди других пунктов плана работ. Врезультате такой нехитрой бюрократический игры вы вскоре получите утвержденный план работ, в котором будет строгое предписание подготовить в такой-то срок нужное вам решение.

# *Метод " лягушка в сметане"*

Жизнь не стоит на месте, окружающий мир находится в непрерывном диалектическом развитии. Общественный прогресс не имеет линейного характера, восходящая линия развития общества есть результат взаимодействия многообразных процессов, и среди них решающая роль целенаправленной деятельности людей. Все стороны жизни общества - от социально-производственной деятельности до семейных отношений - являются ареной непрекращающихся настойчивых поисков, импровизаций, случайностей, ошибок и находок, ведь человек обязан искать способы адаптации к изменяющейся среде.

Иногда в ход жизни врывается непредвиденное и ломает привычные стереотипы: осложнения на работе, серьезная болезнь, трения в семье. Человек начинает искать выход из экстремальной ситуации, в тревоге мечется, старается вновь и вновь безуспешно следовать привычным методам, совершает новые ошибки или замирает в безысходной апатии. Такую ситуацию хорошо иллюстрирует известный эксперимент: в горизонтально лежащую бутылку поместили пчел и мух. Мудрые якобы пчелы стали настойчиво, до полного истощения биться о стекло в безнадежных поисках выхода, а глупые мухи хаотично метаться в бутылке и через несколько минут вырвались на свободу. В сложной, неординарной ситуации редко удается решить проблемы традиционными способами, нужно искать новые, нетривиальные методы, хотя и метод хаотичных проб и ошибок не всегда приводит к желанной цели (мухам очень повезло!).

В обеспеченной, благополучной семье жена за многие годы совместной жизни совершенно уверена в прочной привязанности мужа к ней и к детям, она перестает следить за своей внешностью, становится самоуверенной, сварливой, неряшливой. После бесконечных выяснений отношений с недовольным супругом, обсуждений ситуации с мудрой, но не всегда объективной мамой, телефонных советов закадычных подруг (увы, подруги часто делают вид, что проявляют сострадание, а в действительности тщательно избегают его) жена не всегда принимает верное решение или принимает его с опозданием. Есть даже термин - "куриный эффект": курица решается перебежать дорогу в самый последний момент, когда ситуация становится уже весьма опасной! Когда наступает кризисная ситуация, то у людей часто возникает ощущение обреченности, бессилия, у них опускаются руки и парализуется воля. Иногда у человека прочно вырабатывается известный "эффект буриданова осла", когда бесконечные сомнения, нерешительность, неспособность сделать выбор приводят к самым тяжелым психическим травмам. В этом случае крах неминуем. Здесь уместно вспомнить притчу о двух лягушках, попавших в кувшин со сметаной. Одна из них, считая положение безнадежным, прекратила борьбу и погибла. Другая продолжала бороться до конца, она пыталась выпрыгнуть из кувшина, отчаянно работала лапками, сбила из сметаны масло и в итоге смогла выбраться на волю.

Искусство управления

на примере компании «Sony»

Далее, на конкретном примере я бы хотела рассмотреть применение творческих способностей менеджера.

История феноменального успеха фирмы «Сони» наводит на определённые мысли. Во-первых, «Сони» развивалась чрезвычайно быстро, но путь, который она проделала, является стандартным путём. Во-вторых: технологические и организационные нововведения сказываются на общем уровне хозяйства. В-третьих: выявляется роль нововведений, как важного, практически единственного средства, опираясь на которое маленькая компания может превратиться в ведущую монополию. Лишь немногие оказались способными целиком пройти этот путь. Было бы наивным полагать, что можно теоретически разгадать все секреты успеха, «вычислить», почему он выпал на долю «Сони». Но один составляющий элемент успеха буквально бросается в глаза – это личный талант руководителя фирмы.

 Акио Морита – не доктринёр. История «Сони» в его изложении представляется цепью конкретных проблем, с которыми пришлось столкнуться компании на отдельных этапах развития и путей выхода из трудностей, найденных самим Моритой и его коллегами.

 Ключевым для «Сони» является выбор крупных целей и постановка амбициозных задач. С самого начала, руководители предприятия решили, что главная цель – это качество. Подлинным открытием было управленческое: постановка крупной, понятной всем, вплоть до рядового рабочего, цели. «Управляющие должны определять цели и стремиться к их достижению, поощряя рабочих превосходить самих себя»[2, с.233]. Это своего рода метод управления, он сплачивал коллектив единомышленников.

 Найти подход к потребителям, которые смотрят одни и те же телевизоры, читают одни и те же газеты легко. Удовлетворить их трудно. Поэтому с первых шагов "Сони" включилась в борьбу за деньги потребителей. Использовались разнообразные средства, в том числе и почти театральные. Создавая «карманный» радиоприёмник, фирма хотела, чтобы он помещался в карман мужской рубашки. Когда это не получилось, «Сони» предпочла сшить рубашки с большими карманами, но не признать поражение.

 Компания следовала принципу: каждый новый продукт должен представлять нечто ординарное. Это позволяло уверенно конкурировать с именитыми фирмами. «Конкуренция изменила наше отношение к тому, как мы работаем»[2, с.287]. Выпуская качественную продукцию, «Сони» оттачивала конкурентоспособность для битв в международной торговле. Несмотря на некоторые издержки конкуренции, А. Морита считал, что это главный фактор развития промышленности и её технологии. В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, этот настрой – огромная ценность.

 Новое направление руководства фирмой обозначилось в сокращении сроков выпуска продукции. Выпуск новых моделей сократился с двух лет до полгода, а нередко и чаще. Компания не давала возможности копировать свою продукцию другим фирмам, и тем самым завоёвывала рынок.

 «Компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную работу на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом»[2, с.214]. Высококвалифицированная рабочая сила в Японии подтверждает своё значение в творческой деятельности. «Мы всегда требовали от наших работников умения самостоятельно мыслить и в большей мере добивались этого»[2, с.232]. Творческая деятельность работников фирмы всячески поощрялась, для этого на предприятии создавались все условия.

 Стиль управления: право младшего по должности не соглашаться со старшим, интересы дела в фирме имеют высший приоритет. Анализируя этот опыт, можно сконцентрировать внимание на технической стороне достижений. Она бесспорна, но не является основной. В конце концов, и транзисторный приёмник и телевизор, и видеомагнитофон изобретены не «Сони». Компания лишь чрезвычайно удачно развила уже известные технические идеи. Не главное здесь было и маркетинговое решение.

Понять, что все перечисленные товары нужны людям и поэтому их ждёт блестящая рыночная судьба, безусловно, могли только талантливые люди.

 Однако не всё так гладко в Японии. В 1961 г. в день 15 годовщины компании «Сони» состоялась крупнейшая забастовка. Левые потребовали введение закрытого цеха, то есть приёма на работу только членов профсоюза. А. Морита не пошёл на уступки, принял очень крутые меры. Он демонстративно праздновал торжество по случаю основания компании, профсоюз вынужден был отказаться от забастовки. В этом также проявился стиль руководителя, как человека целеустремлённого и ради цели готового на всё. «Я не хочу, чтобы создалось впечатление, что отношения между рабочими и администрацией в Японии всегда хорошие. Забастовки происходят в Японии почти каждый день, хотя, конечно, кратковременные и демонстранты выдвигают свои требования. Но число дней, потерянных в результате трудовых конфликтов теперь уменьшается»[2, с.154].

**Психологические приёмы для выработки полезных бизнес - идей**

Провокативный прием можно отнести к нестандартному мышлению. Это действие направлено на выключение стереотипного мышления, используя внезапный скачок в сторону при использовании обыденного, логического мышления из А следует Б и далее В в соответствии с определенными правилами. Используя провокацию, мы забываем о последовательности. И допускаем самые неожиданные варианты развития событий. Суть метода можно передать следующей фразой: "Возможно, нет причин говорить (делать) что-либо, пока это не было сказано (сделано)". Используя провокацию, мы находим новую идею, и появление данной идеи, даже если она нереальна, невыгодна, оправдывает данную провокацию.
Большинство из нас сталкивалось в процессе ремонта с трудностями при удалении старой краски со стены. В одной иностранной лакокрасочной компании проводили мозговой штурм по данной проблеме. Один из сотрудников предложил добавлять в краску порох, чтобы в последующем поджигать её и она полностью сгорала бы, очищая стены. Это послужило провокационной начальной точкой для новой краски. Порох в краску конечно не добавляли. А добавили определенное химическое соединение, которое не влияло на основные качества краски. А другое химическое соединение использовали для опрыскивания обработанных данной краской поверхностей, после чего краска самостоятельно удалялась с окрашенной поверхности.
Есть множество способов организовать провокацию, один из самых легких - перевернуть ситуацию с ног на голову. Отдел одной из пищеперерабатывающих компаний традиционно удалял при переработке из рыбы кости. В качестве провокации было предложено сделать наоборот, отделять рыбу от костей. Данная технология была разработана и доказала свою экономическую эффективность.
Нужно добавлять творчество в реализацию данной стратегии. Например, в ночном клубе мало клиентов. Провокативная идея следующая: Пусть посетители сами развлекают посетителей. Возможная идея, полученная при развитии данной провокации такова. Четыре раза за ночь среди посетителей, обладающих хоть небольшими познаниями в музыке и технике проводят розыгрыши. Победитель на 2 часа становиться ди-джеем. За это с победителя, или с участников розыгрыша можно брать дополнительную плату.
Заранее невозможно сказать, куда приведет провокация. Она дает лишь точку отсчета и возникающие из нее идеи. И полученные идеи можно трансформировать в практические возможности. В три стадии. На каждой из которых зададимся вопросом.

1. Давайте осуществим провокацию.
2. Какие возможности и новые идеи следуют из данной провокации.
3. Как можно превратить полученную идею в практическую возможность.

В любой ситуации можно прибегнуть к провокации. Но помните - провокация должна быть действительно провокативной. Самая распространенная ошибка - снижение риска до минимума уже при поиске решения. В качестве провокации предлагается удовлетворительное решение. А оно неспособно реализовать большой рывок в сторону, способный порвать стереотипы, и мысли возвращаются обратно, к обычным решениям. Используя такую легкую провокацию, человек неспособен получить из нее стоящие идеи. Ведь при проблеме с возвратом кредитов идея о более тщательной проверке кредитуемых явно не будет провокативной. А вот идея о том, что надо не давать кредит, а покупать организацию за те же деньги - явно тянет на провокацию.

**«Обогащённый самоменеджмент»**

В большинстве источников рассматривается метод овладения искусством менеджмента, который называется кейс-метод (case-study method – метод анализа конкретных ситуаций). Он заключается в изучении накопленного опыта, образцов решения проблем. Следует выбрать из образцов лучший вариант и применить его в других условиях, учитывая специфику.

Я бы хотела предложить другой метод, который получил название «Обогащённый самоменеджмент».

В начале 90-х годов, когда в НГЛУ началось обучение студентов младших курсов основам современного менеджмента, оказалось, что главная трудность заключается в отсутствии у слушателей возможности приобрести практические навыки управления. Была сделана попытка ввести в занятия по менеджменту упражнения по *самоменеджменту (технике личной работы)*, чтобы студенты могли поучиться управлять собой и своим временем.

 *Самоменеджмент: методология и практика*

*Генезис самоменеджмента*

В развитии самоменеджмента можно выделить три этапа:

*первый* – связан с опытом отдельных людей, которые методом проб и ошибок проверяли эффективность различных приемов в технике личной работы. Начавшись в древние времена, он продолжается и в наши дни в жизни каждого человека. Даниил Гранин в повести “Эта странная жизнь” оставил нам яркий пример “накопления личного опыта” героем книги биологом А.Любищевым;

*второй* – обязан разделению труда в этой области. Специализация, являющаяся его следствием, привела к развитию таких способностей, как тренировка памяти, рациональное чтение и т.д. Сегодня разделение труда в самоменеджменте продолжает углубляться. Наряду со ставшими уже традиционными разделами (деловой телефонный разговор и т.п.) предлагаются такие разработки, как управление своими эмоциями, искусство слушать собеседника и др. Несомненное влияние на этот этап развития самоменеджмента оказал прогресс в технических и гуманитарных науках;

*третий* – обусловлен систематизацией знаний в технике личной работы. Он заключается в определении необходимых отделов этой науки и построении из них взаимосвязанного целого. Возможно, одной из первых работ такого рода является книга признанного классика менеджмента Питера Друкера “Эффективный управляющий”.

Обратим внимание на возможности третьего этапа, которые пока еще недостаточно раскрыты.

***“Обогащенный самоменеджмент”***

Базируясь на *системном* подходе, следует выделить основные подсистемы, которые могут раскрыть его главные функции. С учетом этого данная (упрощенная) модель человека будет включать пять составляющих: физическую (ЧФ), нравственную (ЧН), психологическую (ЧП), рациональную (ЧР) и творческую (ЧТ).

*Управление собой - это умение управлять каждой из пяти перечисленных подсистем и их интегралом – личностью.*

С точки зрения *ситуационного* подхода управлять собой можно по-разному, применяя различные методы, или иначе системы управления. Выделим пять систем самоменеджмента – саморегуляцию, анализ, адаптацию, рационализацию и развитие личности.

*Какой метод управления лучше?* На этот вопрос современная теория отвечает так: “Нет лучшей системы управления, все хороши применительно к конкретной ситуации”.

Структуру предлагаемой концепции самоменеджмента удобно представить в табличной форме, если по одной оси выделить названные подсистемы человека, а по другой - системы управления. В приведенной ниже таблице даны пояснения и примеры для одной из подсистем человека – “человека творческого” (ЧТ), а также для личности в целом.

Апробация предложенной концепции самоменеджмента в течение ряда лет проводилась в НГЛУ как для будущих педагогов, так и для студентов отделения международного бизнеса, обучающихся по специальности “Менеджмент”. Она показала, что самоменеджмент при использовании современных подходов позволяет не только значительно продвинуться на пути овладения искусством управления собой и своими действиями, но в определенной степени облегчает усвоение основ теории. Это происходит благодаря тому, что базовые методологические подходы предварительно изучаются на занятиях по самоменеджменту, чем достигается практический синтез искусства и науки управления, составляющих его сущность.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Системы управления  | ЧФ  | ЧН  | ЧР  | ЧП  | ЧТ (пример)  | ЛИЧНОСТЬ  |
| Саморегуляция  | ...  | ...  | ...  | ...  | Свободные фантазии  | Управление собой на бессознательном уровне  |
| Анализ  | ...  | ...  | ...  | ...  | Анализ своих творческих способностей  | Постоянная оценка своих действий и способностей  |
| Адаптация  | ...  | ...  | ...  | ...  | “Может быть, вы не генератор идей, а аналитик?”  | Приспособление  |
| Рационализация  | ...  | ...  | ...  | ...  | Преодоление психологической инерции  | Улучшение своих действий  |
| Развитие  | ...  | ...  | ...  | ...  | Творческое “превращение опасностей в возможности”  | Сознательное изменение себя  |

Раскрою подробнее содержание каждой темы.

**Тема 1. Эволюция самоменеджмента. Три этапа развития.** Первый

этап – накопление личного опыта. Второй – специализация в самоменеджменте. Третий – построение систем самоменеджмента. Недостатки чисто рационального подхода в самоменеджменте. Концепция “обогащенного самоменеджмента”.

**Тема 2. Системный подход в самоменеджменте. Моделирование человека. Объект и предмет самоменеджмента.** Краткий обзор известных моделей человека, их достоинства и недостатки. Модель человека, облегчающая решение основных проблем самоменеджмента. Подсистемы личности – человек рациональный, человек нравственный, человек творческий, человек физический, человек психологический. Расширенное толкование предмета самоменеджмента.

**Тема 3. Научный метод. Применение методологии ситуационного подхода в самоменеджменте.** Наблюдение, анализ, синтез. Понятие о системе управления человеком. Типы систем самоменеджмента: саморегуляция, анализ, адаптация, рационализация, развитие личности. “Сетка самоменеджмента” – подсистемы человека/системы управления.

**Тема 4. Организационно-экономические законы и их применение в самоменеджменте.** Закон разделения труда, эффект масштаба, закон убывающей отдачи, оценка альтернативных издержек и их применение в технике личной работы. Определение “точки безубыточности” в самоменеджменте.

**Тема 5. Управление рациональным компонентом. Процесс управления. Планирование, организация, мотивация и контроль.** Учет времени. Постановка целей. Распорядок дня – “делегирование” в технике личной работы. Теория мотивации и ее практическое применение для преодоления собственной лени.

**Тема 6. Управление психологическим компонентом.** Ограниченность психологических ресурсов человека. Самоанализ, оценка своего характера. Воспитание воли, управление своими эмоциями. Реальные возможности формирования характера.

**Тема 7. Управление творческой компонентой.** Моделирование творческой деятельности. Оценка творческих способностей. Техника избавления от психологической инерции. Развитие творческих способностей. Эвристический менеджмент и его применение в технике личной работы.

**Тема 8. Специализация в самоменеджменте.** Оптимизация ведения деловых телефонных переговоров, тренировка памяти, рациональное чтение, умение слушать и др. (по желанию преподавателя).

**Тема 9. Стратегия творческой личности.** Оценка внешней среды, выявление своих сильных и слабых сторон. Выбор системы управления собой и своими действиями. Практическое применение “сетки самоменеджмента” для разработки стратегии личности.

**Тема 10. Подведение итогов.** Возможности использования “обогащенного самоменеджмента” в развитии теории современного менеджмента: управление изменениями на уровне личности руководителя.

*Как показала 5-летняя апробация курса, студенты выполняют такую работу с удовольствием, поскольку она касается каждого конкретного слушателя, дает ему новые инструменты управления собой и своими действиями в разных сферах.*

Заключение

**Список используемой литературы:**

1. А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд «Управление – это наука и искусство». Издательство «Республика», М. 1992.

2. А. Морита «Сделано в Японии. История фирмы Сони». Издательская группа «Прогресс», «Универс», М. 1983.

1. Н. Тичи, М. А. Деванна «Лидеры реорганизации». Издательство «Экономика», М. 1990.
2. В. Г. Смирнова «Менеджмент как искусство». Журнал «Проблемы теории и практики управления», №4, 1993.
3. В. И. Кнорринг «Искусство управления», интернет – издание.
4. В. И. Кнорринг «Теория, практика и искусство управления», интернет – издание.
5. www.superidea.ru
6. www.ptpu.ru
7. www.ko.ru