БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

РЕФЕРАТ

На тему:

«ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ТЕХНИКА И РАБОЧЕЕ МЕСТО МЕНЕДЖЕРА»

МИНСК, 2008

**1. Понятие техники работы менеджера**

Современному менеджеру для решения многих проблемных ситуаций нужен интеллектуальный подход.

В энциклопедическом словаре по управлению организацией **интеллект** (от лат. intellectus – познание, понимание, рассудок) определяется как целостность и гармоничность отражательной деятельности мозга, вся совокупность умственных способностей человека, в то время как за разумом сохраняется значение высшего уровня интеллекта.

В качестве дифференцированного описания основных типов отношений с окружающей действительностью, сложностью характера его организации рекомендуется использовать понятия “здравый смысл”, “рассудок”, “разум”.

**Здравый смысл** – это уровень интеллекта, отвечающий за чувство реальности; это результат ознакомления с реальной действительностью, какой она представляется. Деятельность этого уровня интеллекта проявляется в форме здравых рассуждений, известных как природная смекалка.

**Рассудок** как уровень интеллекта, опосредованной системой знаний, ассимилировавшей законы, способы, принципы, нормы, определяющие взаимоотношения людей в обществе. В основе формы его организации положены жесткие логические закономерности.

**Разум** – это способность осмыслить процесс, выделяя решающие звенья, через которые можно воздействовать на основное противоречие, детерминирующее его развитие. На уровне разума совершается активное преобразование информации, воплощающееся в преодоление непосредственного состояния общества, в выходе за границы временных параметров настоящего.

В очень сложном и быстро меняющемся мире, в котором подвержены изменениям даже сами закономерности, по которым этот мир существует и развивается, **современный** менеджмент не может быть представлен в виде четко сформулированных правил и рецептов, а требует от руководителей исключительно высокого профессионализма, искусства, здравого смысла и разума.

Современные технологии большого бизнеса, развитие экономико-математических методов и моделей, сложнейшие инструментарии индивидуальностей и групповой работы, информационные технологии привели к возникновению **креативного менеджмента**.

Как сложный механизм интеллект включает креативность как свою собственную часть, т.е. **креативность** и есть естественный механизм работы мозга при решении возникающих роблем, а креативный менеджмент призван не только управлять наукоемкими производствами и творческими коллективами, но и проявлять искусство, принимать единственно правильное решение в непредвиденных ситуациях.

**Искусство управления** можно представить как комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в решении нестандартных подходов через развитость здравого смысла, интуиции, профессионализма, рассудка, коммуникабельности и инициативности.

Следовательно, **методы, приемы и инструменты креативного менеджмента будут называться интеллектуальной техникой работы менеджера.**

Как известно, содержание управления раскрывают основные функции управления – планирование, организация, регулирование, координация, стимулирование (мотивация), контроль.

Сегодня одной из основных функций управления становится также функция **исследования**. Реализация этой функции осуществляется посредством приемов интеллектуальной техники индивидуальной и групповой работы менеджера в распознавании проблем и ситуаций, определении их природы, выявлении их свойств, закономерностей поведения и развития, в оценке внешних и внутренних ситуаций, в определении всего управленческого процесса.

Считается, что в современном менеджменте исследовательская деятельность должна составлять не менее 30% рабочего времени руководителя.

Опыт успешного управления основан на комбинациях синтеза знаний и искусства менеджмента. Дальновидные, перспективные решения, определяющие ясные цели и способствующие решительным действиям, требуют использования экономических законов и закономерностей.

Исследование законов на практике осуществляется через выверенные принципы (правила) управления. Принципы, в отличие от законов, разрабатывают и совершенствуют, формируя миссию и стратегию производственно-хозяйственной деятельности. Всеобщие принципы управления (иерархичность, системность, необходимое разнообразие объекта и субъекта управления, обратные связи) “разработаны” природой и применительно к организациям составляют содержание кибернетического менеджмента.

Успешность реализации экономических, организационно-распорядительных, социально-психологических методов во многом будет зависеть от приемов и инструментов работы менеджера. Техника руководителя выступает в роли способов и приемов переводов принципов в практику менеджмента.

В соответствии с выполнением поставленных задач и функций управления подбирается конкретная техника индивидуальной или групповой работы менеджера. Например, техника планирования включает методы – балансовый, аналитический, нормативный, экономического анализа; техника контроля – предварительный, промежуточный, заключительный.

Технические приемы работы менеджера позволяют заменить один метод другим, более эффективным.

**2. Инструменты работы менеджера**

Одним из конкретных **инструментов** техники работы менеджера является **матричный метод**, который позволяет рассматривать факторы в системе и характеризовать ситуацию, по крайней мере, по двум параметрам.

Понятие “матрица”, заимствованное из линейной алгебры, означает совокупность расположенных в виде прямоугольной таблицы объектов, по ее строкам и столбцам можно вычислить значение исследуемых данных: функций, факторов, чисел, решений или результатов. Такой подход позволяет наглядно установить связи между исследуемыми параметрами и сделать соответствующие выводы.

В качестве примера в литературе [1, с. 31-32] рассматриваются особенности техники анализа исследования ресурсов предприятия. Для этого представляется система основных показателей работы предприятия в виде матрицы (табл. 1) и вводятся следующие обозначения:

Р – реализованная продукция;

З – заработная плата;

П – прибыль;

М – материальные ресурсы;

К – количество работников;

Фо – основные производственные фонды;

Фоб – оборотные фонды;

И – инвестиции;

**Матрицы показателей деятельности предприятия**

Приведенные в таблице 1 показатели отражают состояние производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Разделив показатель строчки матрицы на показатель связанного с ней столбца, можно получить другие показатели работы предприятия, в частности:

Р/К – показатель производительности;

М/Р; Р/З; П/Р; П/И; Р/Фо+Фоб – показатели эффективности.

Системный подход позволяет вводить производные от основных показателей, которые могут характеризовать качественное состояние исследуемого объема.

Р/З – объем продукции на 1 рубль заработной платы;

П/З – прибыль на 1 рубль заработной платы.

Одной из разновидностей матричного инструментария может служить **матрица** **Портера**, которая предусматривает взаимодействие пяти сил [1, с. 36]:

1. Стратегии фирмы, их структуры и конкуренции – действие этой силы означает угрозу появления новых конкурентов;

2. Силы поставщиков, определяемой их способностями конкурировать – действие которых создает параметры факторов;

3. Силы потребителей – создает параметры спроса;

4. Силы родственных или поддерживающих отраслей;

5. Соперничество существующих внутри отрасли конкурентов.

В основе техники работы менеджера на основе **ранговых корреляций** положен выбор характеристик возникающей ситуации, которые называют рангами. Для проведения анализа необходимы не менее двух ранговых ряда, составленных из этих факторов. При этом каждый из них отражает два состояния ситуации (факторов), которые описываются одинаковыми параметрами, но различаются разностью между номерами отдельных ранжируемых факторов и инверсий одного ряда по отношению к другому. Такой анализ может быть выполнен на основе сравнения **по отклонениям**.

В таблице 2 содержатся по четыре ранжируемых фактора. При этом первый ряд принят как основной или образец, относительно которого определяются отклонения.

В технике работы менеджера используются инструментарии ранговых корреляций по инверсиям, причинно-следственные диаграммы, парные сравнения, функционально-стоимостной анализ и др., механизм функционирования которых детально описан в учебном пособии Н.П.Беляцкого “Интеллектуальная техника менеджера” (Мн., 2001).

**Оценка по отклонениям**

Кроме упомянутых инструментов, используемых в технике работы менеджера используются методы социологических исследований управления, метод тестирования, метод экспертных оценок и SWOT-анализа, система диверсификационных методов, интуитивного поиска и др., которые детально исследуются в учебнике Э.М.Короткова “Исследование систем управления” (М., 2000).

**3. Особенности организации рабочего места менеджера**

Рациональная организация рабочего места имеет первостепенное значение для любого вида деятельности. От уровня его оснащения и системы обслуживания во многом зависит экономия физической и умственной энергии, эффективность труда.

**Рабочее место менеджера** представляет собой место приложения его труда, оснащенное техническими средствами и системой обслуживания, предназначенными для наиболее эффективного выполнения возложенных на него обязанностей.

**Организация рабочего места** – это совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

При организации оснащения процесса управленческого труда техническими средствами целесообразно обеспечить комплексное использование средств оргтехники по видам работ:

составление текстовой документации;

обработка входящих и исходящих документов;

копирование и размножение документов;

хранение, поиск и передача документов;

вычислительные операции;

обеспечение оперативной связи и сигнальной информацией;

оснащение оборудованием и мебелью служебных помещений.

Кроме того, санитарно-гигиенические условия труда менеджеров и служащих должны соответствовать общегосударственным требованиям и нормам. Созданию творческой обстановки способствует рациональное цветочное оформление. Цветочный климат рабочего помещения основывается на установленной наукой закономерности влияния цвета окружающей среды на нервную систему человека.

Благоприятные климатические условия на рабочем месте менеджера могут обеспечить вентиляционные установки, системы кондиционирования воздуха. Для ослабления шумовых воздействий, рекомендуется использовать звукопоглощающие плиты, ковры и т.п.

Современная организация рабочих мест управленческого аппарата вызывает необходимость учета эстетических требований к архитектурно-планировочным решениям интерьеров, декоративному оформлению рабочих мест: шторы, светильники, цветочное оформление, правильная расстановка мебели и т.д.

Под рабочее место руководителя отводят, как правило, отдельное помещение 20–50 кв.м..

При организации рабочих мест руководителей предусматривают помещение для рабочей зоны и зоны совещаний, а также зоны для неофициальных переговоров. При кабинетах руководителей предприятий может быть предусмотрена комната личной работы и отдыха, оснащенная рабочим столом, журнальным столиком, креслом, шкафом и т.д.

Некоторые отличительные особенности имеет рабочее место среднего менеджера – начальника цеха, отдела и т.д. Для таких руководителей рабочее место отводится в наиболее освещенной части кабинета и, оснащается рабочим столом и возможно столом-приставкой, креслом, столом и креслом для посетителей. Зона совещаний организуется специальным столом, стульями и креслами, а в зоне неофициальных переговоров располагается журнальный столик с двумя-тремя креслами.

**4. Система обслуживания рабочих мест руководителей. Электронные офисы**

Система обслуживания рабочих мест менеджеров, как правило, включает средства связи и автоматизированную систему информации (АСИ).

**Система связи** комплектуется телефоном, телетайпом, факсом, переговорными устройствами, диспетчерскими и прикладными телевизионными установками, электронной почтой.

**АСИ** комплектуется техническими средствами АСУ, такими как, регисторы производства, входные и выходные устройства ЭВМ, которые передают, накапливают, хранят и перерабатывают варианты управленческих решений. Этот комплекс может дополняться телевизионными диалоговыми устройствами, промышленными телевизионными установками, магнитофонами.

Из всех средств связи наиболее часто используется **телефон,** с помощью которого можно подсоединиться к глобальной электронной сети. Конечной целью пользователя Internet является получение доступа к соответствующим серверам для удовлетворения своих потребностей.

Особую роль в этом процессе играет **электронная почта,** которая предназначена для обмена различного рода посланиями между отдельными пользователями Internet. Эти послания могут содержать текст, звук, видеоизображения, а также целые файлы с документами, компьютерными программами.

Важно при организации рабочего места руководителя предусмотреть его **гибкость,** т.е. оперативность реагирования на изменение внешней или внутренней среды предприятия. Такая гибкость подразумевает высокую скорость и качество обработки информации, доведения результатов анализа до подчиненных, организацию необходимого контроля за исполнением.

Развитие информационных технологий позволило руководству вводить в практику так называемый **дистанционный менеджмент,** основанный на принципе дистанционного управления посредством создания крупных высокоэффективных систем обработки данных и связанный с объединением верхнего уровня иерархии организации с непосредственными исполнителями с помощью коммуникационных каналов и разного рода экспертных систем, принимающих на себя те функции управления, которые в обычных оргструктурах реализуются менеджерами среднего уровня.

Широкое распространение получили в менеджменте так называемые **автоматизированные места руководителя** (АРМ). Состав АРМ комплектуется персональной ЭВМ, имеет ы, алфавитную записную книжку для адресов и телефонов, электронный дневник, средства для сохранения и хранения корреспонденции, систему контроля за ходом выполнения принимаемых решений.

Таким образом, решение задач менеджмента предусматривает широкое использование автоматизированных технологий, т.е. работу в электронном офисе.

Под **электронным офисом** предусматривают программно-аппаратный комплекс, который ведет обработку документов и автоматизирует работу пользователей в системах управления.

В его состав входят следующие аппаратные средства:

один или несколько персональных компьютеров, возможно, объединенных в сеть;

передающие устройства;

средства копирования документов;

сканеры для ввода текстовой и графической информации непосредственно с первичных документов;

проекционное оборудование для проведения презентаций.

**Литература**

1. Беляцкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб. пособие/ Н.П. Беляцкий. Мн.: Новая знание, 2001. 320 с.
2. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общ. ред. В.Г. Янчевского, Р.С. Седегова, В.Н. Кривцова. Мн.: Акдемия управления при Президенте Республики Беларусь, 2001. 391 с.
3. Информационные технологии управления: Учеб. пособие / Под ред. Ю.М. Черкасова. М.: ИНФРА-М, 2001. 216 с.
4. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшая шк., 2000. 304 с.
5. Коротков Э.М. Исследования систем управления: Учебник. М.: ДК, 2000. 288 с.