



Digitally signed by
Biblioteca UTM
Reason: I attest to the
accuracy and integrity
of this document

ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МОЛДОВЫ

ФАКУЛЬТЕТ ИНЖЕНЕРИИ И МЕНЕДЖМЕНТА В МЕХАНИКЕ

КАФЕДРА ИНЖЕНЕРИИ И МЕНЕДЖМЕНТА ТРАНСПОРТА

Ю.Губер

Т.Алказ

Н. Шестенко

**ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«МЕНЕДЖМЕНТ ГУМАНИТАРНЫХ
РЕСУРСОВ»**

Часть 1: Личность, группа, коллектив

**Кишинэу
ТУМ
2007**

CZU 658.3:005(076.5)

Г93

Данная работа является учебным пособием для студентов, изучающих дисциплину « Менеджмент гуманитарных ресурсов», « Основы менеджмента », «Менеджмент видов деятельности » в вузах и колледжах. Может быть полезна для менеджеров любых предприятий. Практикум подготовлен в объеме 120 страниц машинописного текста и охватывает вопросы, связанные с личностью, группой и персоналом. Основными разделами являются: « Советы бывалых », Тесты, Практикующие упражнения, Оценка конкретных ситуаций (кейсы), Деловые игры.

Авторы: доктор технических наук Ю.Губер
доктор экономических наук Т.Алказ
преподаватель ассистент Н. Шестенко

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Губер, Юрие

Практикум по дисциплине « Менеджмент гуманитарных ресурсов » / Юрие Губер, Т. Алказ, Н. Шестенко; Тех. ун- т Молдовы, Фак. инженерии и менеджмента в механике. Каф. инженерии и менеджмента транспорта. - Ch.: UTM, 2007. - ISBN 978-9975-45-042-3

Ч. 1: Личность, группа, коллектив. - 2007.-125 p.: tab. - ISBN 978-9975-45-043-0

150 ex.

658.3:005(076.5)

© ТУМ, 2007

Содержание

Введение	5
I.Советы бывалых:	
Советы бывалых 1.1:Темперамент, конституция и инстинкты человека.....	11
Советы бывалых 1.2: Мотивация персонала и контроль над работниками.....	13
II.Тесты:	
Тест 2.1: Экстраверсия, интроверсия, невротизм.....	17
Тест 2.2: Формула темперамента (Тест Белова).....	27
Тест 2.3: Характер.....	30
Тест 2.4:Определение профессиональных склонностей.....	31
Тест 2.5: Есть ли у Вас способности для организации малого предприятия?	35
Тест 2.6: Для начинающих бизнесменов.....	37
Тест 2.7: На способность добиться успеха в бизнесе.....	40
Тест 2.8: На способность стать богатым человеком.....	42
Тест 2.9: На лидерство.....	44
Тест 2.10: На способность к взаимодействию с другими людьми.....	46
Тест 2.11: Общительный ли Вы человек?	59
Тест 2.12: Начинать ли собственное дело?	55
Тест 2.13: На способность к абстрактному мышлению.....	57
Тест 2.14: Менеджер и человеческие отношения.....	58
Тест 2.15: На душевное состояние.....	65
Тест 2.16: Тревожный ли Вы человек?	68
Тест 2.17: Склонны ли Вы к стрессам?	71
Тест 2.18: Не слишком ли Вы агрессивны?	73
Тест 2.19: На наличие чувства юмора.....	76
Тест 2.20: Наблюдательны ли Вы?	79
Тест 2.21: На умение отдыхать.....	81
Тест 2.22: На эффективность диеты.....	82
Тест 2.23: Отношение менеджеров мужчин к прекрасному полу?	84
Тест 2.24: Психология семейных отношений менеджера.....	85
III.Практикующие упражнения:	
Задание 3.1:Система менеджмента фирмы «Сони».....	87

Задание 3.2:Пять направлений в работе российских менеджеров.....	88
Задание 3.3:Принципы управления человеческими ресурсами.....	89
Задание 3.4: Ситуационное упражнение по теории мотивации.....	90
Задание 3.5: Способы мотивации персонала.....	91
Задание 3.6: Методы повышения творческой отдачи работников.....	92
Задание 3.7: Способы развития и поддержания новаторства в коллективе.....	93
Задание 3.8: Методы влияния на работников.....	94
Задание 3.9: Зарплата сотрудников и её совершенствование.....	94
Задание 3.10: Система балльной оценки сотрудников подразделения.....	95
Задание 3.11: Методы удовлетворения потребностей высшего уровня.....	96
Задание 3.12: Метод социального партнёрства, как инструмент мотивации.....	97
Задание 3.13: Оценка мотивирующих факторов в организации труда.....	100
Задание 3.14: Особенности групповой мотивации.....	101
IV. Оценка конкретных ситуаций:	
Ситуация 4.1: Установление льготного рабочего режима..	104
Ситуация 4.2: Мотивация для менеджера и подчинённого..	105
Ситуация 4.3: Изменения, скучной по содержанию работы.....	105
Ситуация 4.4: Разработка мотивационного плана.....	106
Ситуация 4.5: «Клуб 100».....	107
Ситуация 4.6: Оценка мотивации.....	108
Ситуация 4.7:Оценка мотивации.....	109
V. Деловые игры:	
Деловая игра 5.1: Кораблекрушение.....	111
Деловая игра 5.2: Мотивация.....	114
Деловая игра 5.3: Ситуационное упражнение по различиям в восприятии информации.....	116
Библиография.....	118

Введение

Практический менеджмент представляет собой область практической деятельности большого отряда специалистов в различных отраслях народного хозяйства. Трансформация экономики и управленческой парадигмы в Молдове требует от менеджеров всех уровней и сфер деятельности высокой профессиональной эрудиции, базирующейся на глубоких знаниях в граничных областях техники и технологии производства, экологии и экономики, социологии и организации процессов, хозяйственного права и управления персоналом. Формирование новой управленческой парадигмы в практическом менеджменте в Молдове происходит под влиянием ряда существенных факторов:

- формирование рыночного механизма и сочетание его с государственным регулированием;
- изменение в структуре потребностей общества в продукции и услугах, ориентация менеджмента преимущественно на удовлетворение потребности в предметах потребления;
- обострение внутренней конкуренции вследствие ограниченности ресурсов и снижения спроса на традиционные отечественные услуги и на продукцию;
- интернационализация конкуренции и связанная с этим принудительная адаптация к международным стандартам;
- усиление социальных и экологических требований к деятельности организаций и учреждений, ориентация менеджмента на внешние факторы эффективности организации;
- возрастающая степень комплексности реализуемой продукции и услуг, диверсификация и кооперация организаций;
- профессионализация менеджмента, повышение общественной значимости и оценки менеджмента, стремление к обучению и повышению профессиональной квалификации.

Трансформация организационно-экономических условий функционирования современных предприятий под воздействием перечисленных факторов обеспечивает достаточно интенсивное развитие и распространение в отечественной практике ситуационной концепции менеджмента.

Ситуационный подход синтезирует достоинства и возможности всех других известных в широкой практике концепций менеджмента: факторной, функциональной, системной. Он

предполагает возможность глубокого анализа внешних и внутренних факторов развития предприятия, систематизации возможных вариантов организационного поведения людей и синтеза оптимальных для сложившейся ситуации управленческих решений. Значительным вкладом этой концепции менеджмента в теорию управленческих решений является то, что она ориентирует специалистов на ситуационное мышление с учётом объективных условий функционирования, содержит рекомендации по применению конкретных методов для принятия решений в определённых ситуациях.

Для менеджеров ситуационный подход открывает значительные возможности в творческом использовании разнообразного, разработанного наукой и применяемого на практике инструментария, накладывая при этом на него большую ответственность за выбор адекватных хозяйственных ситуации приёмов управления. Ситуационный подход вырабатывает в практическом менеджменте устойчивые навыки глубокого анализа, объективной оценки хозяйственных ситуаций и синтеза адекватных решений, обеспечивающих оптимальный результат. Ситуационный подход в практическом менеджменте это определённый тип динамического мышления и гибкого организационного поведения специалиста, воспитанный в рамках специальных образовательных программ и активно поддерживаемый каждодневной практикой управленческой деятельности менеджера. В международной и отечественной практике эта концепция в ярко выраженной форме находит отражения в образовательных программах типа MBA (Master of Business Administration), для которых характерны интерактивная форма изучения элементов практического менеджмента, блочная схема организации учебного процесса, активные технологии преподавания, ориентированные на обучение пользованию различными формами и инструментами практического менеджмента.

В качестве основных форм и инструментов в практическом менеджменте используется:

- метод деловых (управленческих) игр;
- метод хозяйственных ситуаций;
- решение практических задач менеджмента;
- метод контрольных тестов.

Перечисленные формы и инструменты могут использоваться как для обучения практическому менеджменту, так и для обеспечения его эффективного функционирования. Обучение практическому менеджменту представляет собой чаще всего составную часть целостного образовательного процесса по базовой подготовке профессионального специалиста – инженера-менеджера или экономиста-менеджера, а также переподготовки и повышения квалификации специалистов по этой квалификационной группе. В этом случае использование методов практического менеджмента направлены на приобретение обучающимися устойчивых навыков и умений в подготовке и принятии управленческих решений. Как составная часть целостного образовательного процесса практический менеджмент реализуется на фоне фундаментальных курсов по теории управления, основ экономики, маркетинга, управления персоналом, теории организации, организационного поведения других дисциплин. В краткосрочных образовательных программах по повышению квалификации менеджеров практический менеджмент может применяться как самостоятельный курс, ориентированный на освоение передового опыта и прогрессивных методов управления предприятиями.

Использование перечисленных методов в практике деятельности предприятий направлено на обеспечение их эффективного функционирования и поддержание высокого и конкурентноспособного состояния менеджмента.

Можно выделить три основных направления использования перечисленных инструментов практического менеджмента в деятельности конкретных предприятий:

- принятие управленческих решений в конкретных хозяйственных ситуациях с учётом разнообразных факторов;
- проектирование новых и реконструкция действующих производственных систем в рамках разрабатываемых организационных проектов;
- научное исследование проблем управления, анализ поведения производственных систем и разработка прогнозов развития отдельных направлений деятельности предприятия.

Каждый из выделенных инструментов практического менеджмента обладает своей спецификой и требует особых условий применения (табл. 1).

Таблица 1 - Распределение инструментов практического менеджмента по направлениям их использования

Инструменты практического менеджмента	Направления преимущественного использования			
	обучающие программы	принятие управленческих решений	проектирование производственных систем	научные исследования систем менеджмента
Деловые (управленческие) игры	+	+	+	+
Хозяйственные ситуации «кейс-стади»	+	+	-	-
Решение практических задач	+	+	+	-
Контрольные тесты	+	-	-	-

Деловые (управленческие) игры представляют собой специфический способ имитационного моделирования поведения производственных систем или их отдельных элементов путём проигрывания возможных управленческих решений и оценки ожидаемых результатов их реализации. Это наиболее трудоёмкий для подготовки и осуществления метод управленческих решений, используемый, как правило, для решения сложных комплексных управленческих задач и проблем. Участники деловой игры выступают в ней как квалифицированные эксперты, действующие по заданным или вырабатываемым ими самими правилам. Нередко для обеспечения глубины и всесторонней оценки подготавливаемых управленческих решений деловые игры предусматривают ролевое распределение участников по различным аспектам моделируемой ситуации. Деловые игры могут применяться в широком диапазоне задач практического менеджмента: для обучения управляющих, поиска оптимальных решений отдельных задач, проектирования

предприятий или исследования их поведения в конкретных ситуациях. Именно диапазон применения определил большое разнообразие типовых деловых (управленческих игр).

В методическом указании приводится описание нескольких деловых игр, ориентированных на имитационное моделирование условий реальной рыночной отечественной практики

Метод хозяйственных ситуаций, известный в международной практике как метод «кейс-стади», получил распространение при изучении прикладных курсов менеджмента, ориентированных на изучение конкретных ситуаций и поиск коллективных решений для их успешного развития. Как инструмент практического менеджмента он применяется для широкого круга управленческих задач, позволяет реализовать потенциал групповой работы, приобрести навыки кооперативного мышления, развить и укрепить элементы сотрудничества в коллективе. В методическом указании предлагаются кейсы, учитывающие специфику молдавской экономики, традиции и условия развития систем управления на молдавских предприятиях.

Метод решения практических задач менеджмента предусматривает разработку и реализацию расчётных алгоритмов решения достаточно типичных, часто повторяющихся задач организационного проектирования (производственных структур предприятия, цехов, участков, структур управления и т.п.), планирования и анализа деятельности предприятий. Основная задача этого инструмента заключается в выделении и закреплении формализованных процедур решения подобных задач на конкретном предприятии или у конкретных групп специалистов. В методическом указании приводятся отдельные примеры алгоритмических схем решения управленческих задач в практическом менеджменте.

Основой любой организации и её главным богатством являются люди. При этом человек стал не только самым ценным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим. Сегодня на первое место ставятся проблемы управления людьми как личностями, а организационная сторона управления отодвигается на второй план и превращается в своего рода фон, на котором эти проблемы рассматриваются.

Под «личностью» чаще всего подразумевают человека как субъекта активной сознательной деятельности, обладающего

конкретной совокупностью социально значимых черт. Эти черты, с одной стороны, формируются под воздействием природных свойств организма, высшей нервной деятельности, памяти, эмоций, чувств, особенности восприятия, а с другой – таких социальных моментов, как статус, знания, опыт, привычки и т.п.

Сегодня люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы. Такое объединение, конечно же, не означает, что члены группы постоянно должны находиться рядом и совместно выполнять свои функции – делать это можно самостоятельно, но при этом они в любом случае оказываются включенными в общую систему управленческих отношений. В рамках этой системы группа может выступать в качестве управляющей, управляемой, или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности её членов – от неорганизованной толпы до единого коллектива. Работоспособный сплоченный коллектив возникает не сразу – этому предшествует длительный процесс его становления и развития.

Ниже приводятся упражнения помогающие определить основные черты характера будущего предпринимателя, менеджера.

Литература

1. Большаков А.С. Менеджмент. Золотые алгоритмы. – СПб: „Литера”, 2001
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу „Менеджмент” – М.:Гардарика, 1998
3. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент – М.:Инфра-М, 1998
4. Менеджмент.Практикум/Под ред. Л.В.Ивановой – М.:ЮНИТИ-Дана, 2006
5. Панфилова А.П. и др. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям/Под ред. Соломина В.П. – СПб: Питер, 2004
6. В.Дж.Реддин. Тесты для менеджеров – Ростов-на-Дону: „Феникс”, 1997
7. Управление персоналом организации, Практикум/Под ред. А.Я.Кибанова – М.:Инфра-М, 2004
8. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Практикум по курсу менеджмента. – М.: „Зерцало”, 1998