ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 760c46c7ad7c92e9102a2ca51ba1d84d
Владелец: Новикова Наталья Геннадьевна
Действителен: с 30.07.2025 по 23.10.2026

УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы сервиса
Протокол № 7 от «16» января 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.0.12 МЕНЕДЖМЕНТ

основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: *43.03.01 Сервис*

направленность (профиль): *Цифровые сервисы для бизнеса*

Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: 2026

Разработчик:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права	***к.э.н, доц. Лустина Т.Н.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
Доцент высшей школы сервиса	***к.т.н., доцент Деменев А.В.***

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Менеджмент» является частью первого блока программы бакалавриата 43.03.01 «Сервис» профиль «Цифровые сервисы для бизнеса» и относится к обязательной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на знании школьной программы по гуманитарным и общественным предметам: обществоведение.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:
ОПК - 2 - Способен осуществлять основные функции управления сервисной деятельностью; в части индикаторов достижения компетенции ОПК-2.1. (Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности), ОПК-2.2. (Использует основные методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности предприятий (подразделений) предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности), ОПК-2.3. (Осуществляет контроль деятельности предприятий (подразделений) предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности).

Освоение данной компетенции начинается с изучения дисциплины Продолжение освоения данной компетенции предусматривается при подготовке к государственной итоговой аттестации.

Целью дисциплины является формирование у студентов научного представления о менеджменте как науке, искусстве и специфическом виде человеческой деятельности, обеспечить будущих специалистов основными практическими навыками в области современного менеджмента.

Задачей дисциплины является освоение компетенций, которыми должен владеть обучающийся в области систем менеджмента с учетом особенностей сервисных предприятий, связанных со способностью организовать работу исполнителей, принимать управленческие решения в организации сервисной деятельности.

Предлагаемая программа ориентирована на ознакомление студентов с научным подходом изучения и овладения знаниями и пониманием основных принципов и методов управления предприятиями сервиса, наиболее важных, типичных форм, функций, видов и состояний управленческих отношений; понимание особенностей современного этапа развития управленческой мысли; основных концепций управления, определение их сильных и слабых сторон. Студент знакомится с методами стимулирования и повышения мотивации подчиненных, обеспечения их лояльности.

Данный курс позволит освоить студентам основные методы и технологии управления, получить определенные навыки для использования их в практике управления предприятиями сервиса в условиях сложного и динамичного окружения, а также развить у них лидерские качества и навыки, которые дадут им возможность успешно работать руководителями во всех сферах экономики, в том числе, в сфере сервиса.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа. Преподавание дисциплины ведется на 1 курсе на 2 семестре очной, продолжительностью 18 недель и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (16 часов), в том числе традиционные лекции, лекции-презентации, лекции-дискуссии, практические занятия (36 часов) в форме интерактивного опроса, семинара-заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, семинаров-диспутов, деловых и ролевых игр (конференции, ток-

© РГУТИС

шоу), решения кейсов, выполнения индивидуальных практикумов, самостоятельная работа обучающихся (88 часов), групповые и индивидуальные консультации.

На заочной форме обучения общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часа. Преподавание дисциплины ведется на 1 курсе в 1 семестре лекций (4 часа), практические занятия (6 часов), консультации (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа) самостоятельная работа обучающихся (130 часов).

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости проводится в форме тестирования, докладов, эссе и защиты проектов, промежуточная аттестация – в форме экзамена (2 семестр) для очной и (1 семестр) для заочной форм обучения.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатора достижения компетенции)
1	ОПК-2	Способен осуществлять основные функции управления сервисной деятельностью в части: ОПК-2.1. Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности ОПК-2.2. Использует основные методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности предприятий (подразделений) предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности ОПК-2.3. Осуществляет контроль деятельности предприятий (подразделений) предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Менеджмент» является частью первого блока программы бакалавриата 43.03.01 «Сервис» профиль «Цифровые сервисы для бизнеса» и относится к обязательной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на знании школьной программы по гуманитарным и общественным предметам: обществоведение.

В результате изучения дисциплины «Менеджмент» студенты должны:

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при подготовке к государственной итоговой аттестации.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с

© РГУТИС

преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц/ 144акад.часов.
(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для очной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестр 2
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	56	56
	в том числе:	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	16	16
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	36	36
	Семинары		-
	Лабораторные работы		-
	Практические занятия		-
1.3	Консультации	2	2
1.4	Промежуточная аттестация	2	2
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	88	88
3	**Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**		Экзамен
4	**Общая трудоемкость час** **з.е.**	**144** **4**	**144** **4**

Для заочной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестр 2
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	14	14
	в том числе:	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	4	4
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	6	6
	Семинары		-
	Лабораторные работы		-
	Практические занятия		-
1.3	Консультации	2	2
1.4	Промежуточная аттестация	2	2
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	130	130
3	**Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**		Экзамен
4	**Общая трудоемкость час** **з.е.**	**144** **4**	**144** **4**

© РГУТИС

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Очная форма обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
1	Развитие системы управления и ее особенности	1. Формирование и развитие теории управления	2	Традиционная лекция	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия) деловая игра							11	Самостоятельное изучение вопросов по теме Подготовка докладоа Подготовка к дискуссии Подготовка к деловой игре
		2. Система управления:	2	Лекция-	4	Интерактивный							11	Подготовка к

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту		дискуссия		опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия) решение ситуационных задач								интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка докладов
		1 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу								
2	Процесс и функции управления на предприятиях	3. Функции управления	2	Традиционная лекция	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и							11	Проработка учебного материала, подготовка

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
	различной сферы деятельности					докладами, решение кейсов с последующей дискуссией Ролевая игра								реферативного обзора Подготовка к ролевой игре
		4. Модели процесса принятия решений	2	Лекция-дискуссия	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией							11	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка докладов
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу								

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
3	Организационная структура и коммуникации	5. Понятие и виды организационных структур управления	2	Лекция-презентация	4	Интерактивный опрос, индивидуальный практикум							11	Подготовка к интерактивному опросу и индивидуальному практикуму: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы
		6. Методы управления	2	Лекция-презентация	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией							11	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка докладов

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						Выполнение практического задания								
		3 контрольная точка				Решение ситуационных задач								
4	Социально-психологические аспекты менеджмента	7. Обмен информацией и коммуникации в организациях	2	Лекция-презентация	4	Интерактивный опрос, апробация тестовых методик, проведение ролевой игры с последующей дискуссией							11	Подготовка к интерактивному опросу и ролевой игре: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка докладов

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		8. Организация контроля за деятельностью подчиненных	2	Лекция-дискуссия	8	Деловая игра Решение кейсов с последующей дискуссией							11	Подготовка к деловой игре: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы
		4 контрольная точка				Групповой проект « Анализ функции менеджмента» (на примере конкретного предприятия сферы сервиса)								

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		Консультация	2											
		Промежуточная аттестация - экзамен	2											

© РГУТИС

Для заочной формы обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
1 Семестр														
	Развитие системы управления и ее особенности	1. Введение в дисциплину. Формирование и развитие теории управления.	2	Традиционная лекция									34	Самостоятельное изучение вопросов по теме
2 Семестр														
1	Развитие системы управления и ее особенности	1. Система управления: процессный, системный и	0,5	Традиционная лекция	1,5	Интерактивный опрос, выступление с эссе и							24	Самостоятельное изучение вопросов по теме Подготовка

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		ситуационный подход к менеджменту				докладами, обсуждения (групповая дискуссия)								докладов Подготовка к дискуссии
		1 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу								
2	Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности	2 Функции управления. Модели процесса принятия решений	0,5	Традиционная лекция	1,5	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей							24	Проработка учебного материала, подготовка реферативного обзора

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						дискуссией								
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу								
3	Организационная структура и коммуникации	3. Понятие и виды организационных структур управления. Методы управления	0,5	Лекция-презентация	1,5	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией							24	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		3 контрольная точка				Решение ситуационных задач								
4	Социально-психологические аспекты менеджмента	4. Обмен информацией и коммуникации в организациях. Организация контроля за деятельностью подчиненных	0,5	Лекция-презентация	1,5	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией							24	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка докладов
		4 контрольная точка				Групповой проект «Анализ					2			

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		функций менеджмента» (на примере конкретного предприятия сферы сервиса)												
		Консультация									**2**			
Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа														

© РГУТИС

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	Формирование и развитие теории управления – 11 час. (очная форма), 34 час. (заочная форма)	**Основная литература** 1. Симаков Д.Б. Якобсон З.В. Баскакова Н.Т. Производственный менеджмент предприятия. В 2-х т. Том 1: Стратегическое и функциональное управление производственным предприятием. Учебник.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 424 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=445308 2. Симаков Д.Б. Якобсон З.В. Баскакова Н.Т. Производственный менеджмент предприятия. В 2-х т. Том 2: Стратегическое и функциональное управление производственным предприятием. Учебник.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2025, 749 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа ttps://znanium.ru/catalog/document?id=453839 3. Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1937176 4. Максимцов, М. М. Современный менеджмент : учебник / под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. В. Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 299 с. - ISBN 978-5-9558-0383-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1841703 5. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-
2	Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту – 11 час. (очная форма), 24 час. (заочная форма)	
3	Функции управления – 11 час. (очная форма), 12 час. (заочная форма)	
4	Модели процесса принятия решений – 11 час. (очная форма), 12 час. (заочная форма)	
5	Понятие и виды организационных структур управления – 11 час. (очная форма), 12 час. (заочная форма)	
6	Методы управления – 11 час. (очная форма), 12 час. (заочная форма)	
7	Обмен информацией и коммуникации в организациях – 11 час. (очная форма), 12час. (заочная форма)	
8	Организация контроля за деятельностью подчиненных – 11 час. (очная форма), 12 час. (заочная форма)	

© РГУТИС

		015539-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1960113 **Дополнительная литература** 1.Резник, С. Д. Персональный менеджмент : практикум / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, И.С. Чемезов ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 306 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c74df31b06cb9.74650681. - ISBN 978-5-16-015089-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1228817 2. Семенов А.К., Набоков В.И. Менеджмент. Учебное пособие. Издательство: Дашков и К, 2020, 202 с. .- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=371010 3. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебное пособие / Л. В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 157 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002154-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1746852 . – Режим доступа: по подписке. 4. Переверзев, М. П. Менеджмент в молодежной политике : учебное пособие / М. П. Переверзев, З. Н. Калинина ; под общ. ред. М. П. Переверзева. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 238 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006328-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2056634 – Режим доступа: по подписке. 5. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации. Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2021, 388 с. .- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А. П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-013498-7. -

© РГУТИС

		Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=2001731 . – Режим доступа: по подписке. 6. Деминг Эдвардс. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке Издательство: Альпина Паблишер, 2019, 182 с. .- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=352140 7. Авдеев, В.В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. - Москва : КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 152 с. - ISBN 978-5-905554-35-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1210075

Кроме указанных выше источников, обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:
1. Электронная библиотечная система Book.ru: http://www.book.ru/
2. ЭБС znanium.com

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Содержание компетенции (индикатора достижения компетенции)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (индикатора достижения компетенции)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатора достижения компетенции) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	ОПК-2	Способен осуществлять основные функции управления сервисной деятельностью в избранной сфере профессиональной деятельности				
		ОПК-2.1. Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями	Все разделы	Цели и задачи управления структурными подразделениями предприятий	Формулировать цели и задачи деятельности структурных	Навыками постановки целей и задач практической деятельности структурных подразделений

© РГУТИС

		предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности		сферы сервиса	подразделений с учетом особенностей функционирования предприятий сферы сервиса	предприятий сферы сервиса
		ОПК-2.2. Использует основные методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности предприятий (подразделений) предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности		Сущность и содержание планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений предприятий (и предприятий в целом) в сфере сервиса и/или осуществления сервисной деятельности.	Осуществлять планирование, организацию, мотивацию и координацию деятельности предприятий (подразделений предприятий) сферы сервиса и/или сервисной деятельности.	Методами и приемами планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений предприятий (и предприятий в целом) в сфере сервиса и/или осуществления сервисной деятельности.
		ОПК-2.3. Осуществляет контроль деятельности предприятий (подразделений) предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности		Принципы, формы и методы контроля деятельности предприятий сервиса и/или сервисной деятельности	Использовать методы и формы контроля в соответствии с особенностями деятельности предприятий сервиса и/или сервисной деятельности	Навыками осуществления контроля деятельности предприятий сервиса и/или сервисной деятельности

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции

© РГУТИС

Знание целей и задач управления структурными подразделениями предприятий сферы сервиса; сущности и содержания планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений предприятий (и предприятий в целом) в сфере сервиса и/или осуществления сервисной деятельности; принципов, форм и методов контроля деятельности предприятий сервиса и/или сервисной деятельности. Умение формулировать цели и задачи деятельности структурных подразделений с учетом особенностей функционирования предприятий сферы сервиса; осуществлять планирование, организацию, мотивацию и координацию деятельности предприятий (подразделений предприятий) сферы сервиса и/или сервисной деятельности; использовать методы и формы контроля в соответствии с особенностями деятельности предприятий сервиса и/или сервисной деятельности. Владение навыками постановки целей и задач практической деятельности структурных подразделений предприятий сферы сервиса; методами и приемами планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений предприятий (и	Тестирование, решение ситуационной задач, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание целей и задач управления структурными подразделениями предприятий сферы сервиса; сущности и содержания планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений предприятий (и предприятий в целом) в сфере сервиса и/или осуществления сервисной деятельности; принципов, форм и методов контроля деятельности предприятий сервиса и/или сервисной деятельности. Студент продемонстрировал умение формулировать цели и задачи деятельности структурных подразделений с учетом особенностей функционирования предприятий сферы сервиса; осуществлять планирование, организацию, мотивацию и координацию деятельности предприятий (подразделений предприятий) сферы сервиса и/или сервисной деятельности; использовать методы и формы контроля в соответствии с особенностями деятельности предприятий сервиса и/или сервисной деятельности. Студент продемонстрировал владение навыками постановки целей и задач практической деятельности структурных подразделений предприятий сферы сервиса; методами и	закрепление способности определять цели и задачи управления структурными подразделениями предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности; использовать основные методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности предприятий (подразделений) предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности; осуществлять контроль деятельности предприятий (подразделений) предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности

© РГУТИС

предприятий в целом) в сфере сервиса и/или осуществления сервисной деятельности; навыками осуществления контроля деятельности предприятий сервиса и/или сервисной деятельности.		приемами планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений предприятий (и предприятий в целом) в сфере сервиса и/или осуществления сервисной деятельности; навыками осуществления контроля деятельности предприятий сервиса и/или сервисной деятельности.	

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – тестирование

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	**оценка**
выполнено верно заданий	«5», если (90 –100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

© РГУТИС

Средство оценивания – кейсы (ситуационные задачи)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных задач)

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от

© РГУТИС

	других решений

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Средство оценивания - Устный опрос

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
	– вопросы излагаются	– обучающийся показывает

© РГУТИС

«4»	систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
«3»	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;	– обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально

© РГУТИС

	– продемонстрировано усвоение основной литературы	допустимом уровне
«2»	– не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

Средство оценивания - Решение задач

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных задач)

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с

© РГУТИС

	применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования:

– *когнитивный компонент* определяет уровень знаний теоретических и методологических основ «Менеджмента», творческих способностей обучаемых. На когнитивном уровне определяется степень сформированности научно-теоретической и практической готовности к профессиональной деятельности;

– *интегративно-деятельностный компонент* (уровень умений и навыков) связан с овладением умениями и навыками, приобретаемыми обучающимися в процессе освоения ими «Менеджмента», со способностью применять полученные теоретические знания в профессиональной деятельности;

– *личностный компонент* способствует определению уровня сформированности индивидуальных качеств обучаемых, ценностно-мотивационной сферы, коммуникативных умений бакалавра, осознающего значимость профессионального саморазвития и личностного самосовершенствования;

– *мотивационный компонент* ориентирует обучающихся на достижение успеха в профессиональной деятельности и характеризуется потребностью и стремлением овладевать общекультурными, общепрофессиональными и профессиональными компетенциями и использовать их в процессе обучения, что является мотивацией для достижения успеха в профессиональной деятельности.

Средство оценивания - выполнение и защита группового проекта – 0- 15 баллов

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении и защите группового проекта

Критерии оценки группового проекта	Баллы
Обоснование актуальности проекта	0-3

© РГУТИС

Обоснованность и качество анализа информации		0-4
Формулирование выводов об условиях и способах достижения цели		0-4
Разработка конкретных действий (их последовательности и содержания), отвечающих условиям и способам достижения цели		0-3
Самостоятельность и оригинальность решения задач проектирования		0-3
Умение работать в команде		0-3
Оформление проекта в соответствии с требованиями		0-4
Защита проекта	Содержание доклада	0-3
	Качество ответов на вопросы (полнота, аргументированность, умение реагировать на критику, готовность к дискуссии)	0-4
	Презентация	0-4
ИТОГО		0-15

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4	Развитие системы управления и ее особенности	1-ая контрольная точка - формализованное наблюдение и оценка результатов выполнения практических заданий в форме тестирования обучающихся по разделу	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
8	Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности	2-ая контрольная точка - формализованное наблюдение и оценка результатов выполнения практических заданий в форме тестирования, обучающихся по разделу	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
12	Организационная структура и коммуникации	3-ая контрольная точка - формализованное наблюдение и оценка результатов выполнения практических заданий в форме решение	Выявление четкой аргументированной позиции, Вариативность мышления 0-10 баллов

© РГУТИС

		ситуационных задач (кейсов)обучающихся	
18	Социально-психологические аспекты менеджмента	4-ая контрольная точка - Выполнение группового проекта	0- проект подготовлен, но тема раскрыта не полностью; 11-15 - проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности в формулировках или расчетах; 16-20 - проект подготовлен, но недостаточен по объему; 21-26 - проект подготовлен, но отсутствует презентация; 30 - проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна; 31-33 - все требования к групповому проекту соблюдены, но выявлена различная степень участия студентов в проекте; 35 - все требования к групповому проекту соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

Тестовые задания для текущего контроля:

Контрольная точка №1 (решение тестов):

1. Какие принципы менеджмента обосновал в своей книге «Никомаховая этика» древнегреческий философ Аристотель?
   1. Этические и эстетические принципы;
   2. Организационные;
   3. Корпоративные;
   4. Моральные принципы;
   5. Специфические принципы.
2. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?
   1. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
   2. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
   3. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
   4. В организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом;
   5. Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.
3. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?
   1. Выполнение всеми работниками поставленных заданий;
   2. Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
   3. Выполнение менеджерами поставленных заданий;
   4. Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
   5. Полное подчинение работников руководящему аппарату.

© РГУТИС

4. Что должны отражать современные принципы менеджмента?
   1. Основные закономерности управления;
   2. Основные связи, которые складываются в системе;
   3. Основные отношения, которые складываются в системе;
   4. Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;
   5. Обязательное наличие цели при управлении.
5. Что является основой управления какой либо системы?
   1. Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
   2. Методы менеджмента;
   3. Функции менеджмента;
   4. Финансовые ресурсы;
   5. Объект менеджмента.
6. Где по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента формировалась практика управления организацией?
   1. В Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси;
   2. В Киевской Руси;
   3. В Риме и Шумерии;
   4. В Шумерии и Македонии;
   5. В Русской империи.
7. Кто является основоположником научного управления производством?
   1. Фредерик Уинслоу Тейлор
   2. Л. Гилбрет
   3. Гантт
   4. М. Вебер
   5. Г. Форд
8. Кто явился родоначальником классической (административной) школы управления?
   1. Фредерик Уинслоу Тейлор
   2. А. Файоль
   3. М. Вебер
   4. Г. Форд
   5. Гантт
9. Какие отношения стали предметом изучения в административной школе управления?
   1. Труд
   2. Отношения людей в процессе труда
   3. Средства труда
   4. Предметы труда
10. Какие операции включены в систему администрирования?
   1. Техническая и технологическая
   2. Коммерческая и финансовая
   3. Охранная
   4. Учетная
   5. Административная
11. _____есть совокупность правил, приемов, принципов, направленных на повышение эффективности предпринимательской деятельности, рациональное использование ресурсов предприятия во всей их совокупности.

© РГУТИС

1. Теория управления
2. Теория научной организации труда
3. Система управления рабочими на основе задач
4. Бюрократическая теория
5. Психология управления

12. Сколько принципов управления предложено А.Файолем
    1. 10
    2. 14
    3. 7
    4. 9
    5. 16
13. Кто явился родоначальником бюрократической школы управления?
    1. Фредерик Уинслоу Тейлор
    2. А. Файоль
    3. М. Вебер
    4. Г. Форд
    5. Гантт
14. Какие из перечисленных ниже характеристик относятся к идеальной бюрократии?
    1. Разделение труда.
    2. Иерархия власти.
    3. Формальные правила и процедуры.
    4. Беспристрастность
    5. Ориентированность на карьеру.
15. Когда получил широкое распространение в экономической литературе термин «организация»?
    1. В 20-е годы XX столетия;
    2. В 30-е годы XX столетия;
    3. В 60-е годы XX столетия;
    4. В 70-е годы XX столетия;
    5. В 80-е годы XX столетия.
16. Целью планирования деятельности организации является
    1. Обоснование затрат.
    2. Обоснование сроков.
    3. Определение целей, сил и средств.
    4. Обоснование численности работников.
17. Что является составляющим элементом управления?
    1. Маркетинг;
    2. Менеджмент;
    3. Экономические процессы;
    4. Социально-экономические процессы;
    5. Финансы.
18. «Принципы Мэйо», «иерархия потребностей Маслоу», «хоторнские эксперименты» являются вкладом в теорию управления:
    1. Школа человеческих отношений
    2. Бюрократическая школа управления
    3. Школа научного управления

© РГУТИС

4. Количественный подход к управлению
5. Административная школа

19. 17 основных микродвижений рабочих (терблиги) определили:
1. А. Файоль
2. Супруги Ф. и Л. Гилбрет
3. Р. Блейк и Дж.С. Моутон
4. Д. МакГрегор и Ф. Херцберг
5. И. Ансофф

20. Автором «принципов научного управления», положивших начало признанию управления наукой, является:
1. А. Файоль
2. М. Вебер
3. Р. Блейк и Дж.С. Моутон
4. Ф.У. Тейлор
5. И. Ансофф

Контрольная точка №2 (решение тестов):

1. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:
1. Ситуационный подход;
2. Системный подход;
3. Процессный подход;
4. Поведенческий подход;
5. Текущий подход.

2. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:
1. Поведенческим подходом.
2. Процессным подходом;
3. Ситуационным подходом;
4. Системным подходом;
5. Текущим подходом.

3. Каким методам управления организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?
1. Экономическим;
2. Социально-психологическим;
3. Организационно-распорядительным;
4. Распорядительным;
5. Социально-экономическим.

4. Анализ, заключающийся в сопоставлении факторов внешней среды с профилем компании для определения сильных и слабых ее сторон, возможностей и угроз бизнесу, называется:
1. SWOT-анализом

© РГУТИС

2. PEST-анализом
3. Стратегическим анализом
4. Маркетинговым анализом
5. Анализом хозяйственной деятельности

5. В новую стадию построения информационного общества человечество вступило в:
1. Начале XX века
2. Первой четверти XX века
3. Последней четверти XX в
4. Начале XI века

6. Что создает структуру управления организацией?
1. Совокупность линейных органов управления;
2. Совокупность функциональных служб;
3. Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
4. Совокупность органов управления;
5. Совокупность программно-целевых служб.

7. Анализ конкурентов организации проводится с целью:
1. Определения их стратегии и сильных сторон;
2. Определения их целей и сильных сторон;
3. Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
4. Определения стратегии;
5. Определения их целей и слабых сторон.

8. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:
1. Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
2. Достижимость и ориентация во времени;
3. Ориентация во времени и конкретность;
4. Достижимость;.
5. Ориентация во времени.

9. Целью планирования деятельности организации является
1. Обоснование затрат.
2. Обоснование сроков.
3. Определение целей, сил и средств.
4. Обоснование численности работников.

10. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в
1. Отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами.
2. Наличие взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром.
3. Замкнутости элементов системы самих на себя.
4. Наличие взаимодействия с внешней средой.

11. В процедуре контроля насчитывается этапов:
1. Три
2. Четыре
3. Два
4. Пять

12. Внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого или совокупность процессов и действий между частями целого — это:
1. Планирование
2. Организация

© РГУТИС

3. Мотивация
4. Контроль

13. Одна из наиболее популярных в 1980-е гг. системных концепций менеджмента – это:
1. Теория «5-S»
2. Теория «6-S»
3. Теория «7-S»
4. Теория «4-S»

14. Выработка цели менеджмента, прогнозирование и перспективное планирование являются составными частями
1. Тактического управления
2. Стратегического управления
3. Оперативного управления

15. Яркими представителями процессного подхода к менеджменту являются:
1. Ф. Тейлор
2. Р. Черчмен
3. В.Вудфорт
4. М-П. Фоллет
5. Э. Мэйо

16. Яркими представителями системного подхода к менеджменту являются:
1. А. Слоан
2. П. Дюпон
3. Р. Скотт
4. Ф. Герцберг
5. Р. Томпсон

17. Яркими представителями ситуационного подхода к менеджменту являются:
1. Ф. Гилберт
2. А. Файоль
3. П. Друкер
4. У. Марч
5. Р. Томпсон

18. Основными направлениями менеджмента на современном этапе являются:
1. Гибкость
2. Нововведения
3. Интеграция
4. Интернационализация
5. Проективность

19. Суть системного подхода -…
1. Обеспечить повышение эффективности работы организации в целом
2. Формализация процедур, укрепление трудовой дисциплины
3. Повышение уровня обоснованности управленческих решений

20. Конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время – это:
1. Ситуация
2. Структура
3. Система

© РГУТИС

Контрольная точка 3 - Решение ситуационных задач (кейсов)

Задача 1

Описание кейса. Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компании "Стиль" и компании "Забава").

Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Компания "Стиль" занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания "Забава" занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга Х. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний "Стиль" и "Забава" сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации.

Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А. Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организационного распорядка (наш взгляд на корпоративную культуру не совпадает с мнением исследователя А, но "хозяин - барин").

Операционализация: прописывание в работе того, что автор исследования считает организационной культурой в реальных измеримых показателях. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.

© РГУТИС

Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т.д.

Результаты исследования специалиста А показали, что компания "Забава" значительно уступает компании "Стиль" по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании "Забава", как значилось в его отчете, "совершенно безалаберно" относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники "Забавы" часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего. В то же время, сотрудники компании "Стиль" очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании "Стиль", привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании "Забава". Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

Рекомендации. Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании "Забава" с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании "Стиль". По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

Исследователь Б. Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявление радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов).

Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях.

Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

© РГУТИС

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании "Забава" значительно выше, чем в компании "Стиль". Сотрудники компании "Забава", занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании "Стиль" не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании "Забава", лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально "ночевать" на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией "Стиль". Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники "Забавы" предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников "Стиля", те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники "Забавы" поняли, что "Стиль" способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

Рекомендации. Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании "Стиль", тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

Итог

Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании "Стиль" значительно более развита по сравнению с компанией "Забава". В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании "Забава". Два разных понимания организационной культуры - две разных операционализации - два разных результата - совершенно разные советы по управлению компаниями.

Вопросы по кейсу

1. Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?
2. Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?
3. Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга Х, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?

Задача 2

© РГУТИС

Компания «Х» — туроператор - один из ведущих игроков в туристском секторе рынка.. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых. Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего турпродукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радеет о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела. Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков.

После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел Кейсы для анализа 45 новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру. Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента? Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже».

В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников. Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

Задача 3

© РГУТИС

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

Задача 4

Истории иногда лучше, чем административные методы, помогают управлять людьми. Этот метод называется сторителлинг или рассказывание историй. Сказки, притчи, анекдоты, байки из жизни обращены не к разуму и логике человека, а к его эмоциям. Сторителлинг – это управление путем трансляции ценностей. Такое воздействие увеличивает энтузиазм сотрудников, вдохновляет их самостоятельно ставить цели и выбирать пути их реализации.

Компания «Эксимер» решила провести крупное мероприятие в одном из регионов России. Сотруднику, который отвечал за организацию, такой масштабный проект был поручен впервые. Директор по развитию бизнеса Ирина Бельцева вспомнила поучительную историю из своего опыта. Пять лет назад она приехала на выставку в Ростов-на-Дону, но ее планы расстроились из-за плохой организации поездки. Секретарь, которая заказывала для нее номер в гостинице и конференц-зал, не получила подтверждения брони. Прибыв в зарезервированный отель, Ирина выяснила, что там ее не ждут. Она потеряла два часа, обзванивая по мобильному телефону все городские гостиницы. В конце концов, ей удалось найти свободный номер в одной из них, но найденный вариант оставлял желать лучшего: сервис был ужасный, конференц-зал отсутствовал. Все запланированные переговоры пришлось либо перенести в другие места, либо отменить. Но на этом неожиданности не закончились. Окна номера выходили на центральный рынок, и в пять часов утра выяснилось, что в это время здесь режут свиней. В течение нескольких часов они отчаянно визжали.

Задание:

1. С какой целью эта история может быть рассказана сотруднику? Выделите несколько возможных целей.

Задача 5

Однажды профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон, будучи в Лондоне, остановился в отеле Chesterfield, который славился своими традициями и вышколенным персоналом. Персонал в большинстве своем действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив и медлителен настолько, что решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Томпсон опоздал на самолет.

Об этом сам К. Томпсон, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь еще? Возможно, но только чтобы дать им еще один шанс, и этот шанс – реальный актив отеля Chesterfield, реальная ценность, созданная его персоналом. Кроме, конечно, бармена.

У организации может быть прекрасный бренд, прекрасный логотип и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брендом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это

© РГУТИС

фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, как помада горилле, остроумно утверждает К. Томпсон.

Задание:

1. Какую проблему в системе управления персоналом можно заметить в данной ситуации?
2. Исходя из ситуации, какую цель ставит перед собой отель Chesterfield? Почему?
3. Эффективно ли выстроена система управления персоналом?
4. Предложите комплекс рекомендаций, позволяющий, на ваш взгляд, решить проблему неприветливого бармена.

Задача 6

Один из подчиненных вам руководителей плохо обращается с персоналом: он груб, нечуток к людям, постоянно обижает их, заносчив, высокомерен. Это отрицательно отражается на работе организации. Вместе с тем этот
руководитель — хороший специалист, досконально знает свое дело, рационально мыслит, упорен и настойчив в достижении цели, строг и требователен к подчиненным.
Какое решение следует принять?

Задача 7

Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?
А. Прежде всего, оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.
Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, несообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.
В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации, Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

Задача 8

Какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих Вы считаете правильным?
А. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.
Б. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.
В. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

Задача 9

© РГУТИС

В каком из приведенных ниже примеров можно увидеть недостатки демократических методов управления?

А. Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.

Б. Если управляющие будут выслушивать мнение каждого подчиненного, они будут тратить много времени на уговоры, убеждения, урегулирование различных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.

В. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми «удобнее», чем общение с начальством.

Задача 10

Как должен действовать управляющий, когда со стороны вышестоящих инстанций не поступает четких указаний, не определяются конкретные цели?

А. Нужно выйти с предложением в вышестоящую инстанцию и запросить необходимые указания?

Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации и приступить к осуществлению действий по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что в этих сферах считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия нужно только после того, как поступят указания сверху.

Задача 11

Как управляющий должен отреагировать на заявление работника о том, что он не получает удовлетворения от своей работы?

А. Точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, как можно скорее постараться предоставить ее взамен прежней.

Б. Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в условиях фирмы предоставить такого рода работу для всех ее работников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме есть много сотрудников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

В. Нужно разъяснить работнику, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Задача 12

Иван Васильевич молодой специалист (ему всего 26) на крупном гостиничном предприятии. Он пришел на предприятие обычным менеджером, но проявил себя как высококвалифицированный специалист со способностью к стратегическому мышлению и

© РГУТИС

организаторскими задатками. И через некоторое время его повысили до руководителя. В его подчинении оказались люди в возрасте 45 – 65 лет, которые проработали на этом предприятии не один десяток лет. Это мужчины старой закалки, инженеры, трудяги. Поскольку наш Иван амбициозный молодой человек, его показатели стабильно растут. Но проблема в том, его не воспринимают как руководителя в силу его юного возраста. В результате Иван начинает злиться и дерзить, а сотрудники воспринимают это еще хуже и напряжение в отделе возрастает. А Иван не понимает, почему его не хотят слушать и выполнять его распоряжения. И вот с одной стороны Иван, который быстро принимает управленческие решения, использует современные методы в работе, показывает рост производительности, и совершенно не терпит нерасторопности. С другой стороны сотрудники отдела, неспособные настолько оперативно выполнять эти решения, но которые проработали на предприятии не один год, знают свое дело и требуют к себе более уважительного отношения.

Вопрос: Что делать генеральному директору в данной ситуации? Либо убирать Ивана, потому что ситуация в отделе начинает накаляться, но он может реально привести предприятие на другой уровень. Либо менять что-то в коллективе, но тогда можно потерять специалистов, которые проработали много лет. Что должен сделать генеральный директор, чтобы не потерять ценные кадры и, чтобы работа в отделе стала слаженной и командной?

Задача 13

Заведующий отделом информации Иван Подгорный известен как строгий руководитель, всегда требующий выполнения правил и проводивший строгий контроль. Когда 2 года назад его назначили на эту должность, возникло много разногласий. За 6 месяцев его руководства было уволено 9 инженеров и техников, некоторые сотрудники были переведены на другую работу. Однако Подгорный смог воодушевить оставшихся своих работников участвовать в проведении весенних проектов, требовал подчинения и одобрения своим решениям.

Подгорному удалось уменьшить затраты на персонал на 10% и все проекты были сданы в срок. Так как его считали серьезным руководителем, использующим эффективные методы, ему сделали выгодное предложение и через месяц он ушел в другую фирму.

Директор данного предприятия Петр Силин сначала хотел предложить повышение в должности кому-нибудь из работников отдела, но никто не был всерьез заинтересован стать руководителем. После 2-х недельного перерыва на должность заведующего отделом информации назначили Николая Демьянова. Демьянов считался способным руководителем, и хотя это не было повышением в должности, он считал, что может получить новый опыт в работе.

Николай Демьянов был сторонником целенаправленного планирования работ. Он считал, что главное определить цель для решения каких-либо задач, а вопрос о средствах и методах их достижения должны решать подчиненные. Но он не отказывал в помощи при решении проблем, связанных с работой.

Через месяц стало ясно, что дела в отделе с новым руководителем идут плохо. Несколько проектов не были исполнены к сроку, в других не был достигнут желаемый

© РГУТИС

результат. Беседуя с работниками, директор узнал, что по их мнению Николай Демьянов действовал не так, как необходимо руководителю. Он не давал конкретных указаний для достижения цели. И персонал не имея конкретного плана работ считал, что Демьянов не способен руководить, даже если бы имел желание.
Вопросы:
1. Что же произошло и почему?
2. Дайте характеристику стилей руководства Подгорного и Демьянова, определите различия.
3. Какой совет дать в такой ситуации Петру Силину?

Контрольная точка 4 - Выполнение группового проекта

Тематика групповых проектов

1.Модель процесса обслуживания потребителей (на примере различных предприятий сервиса)
2. Разработка концепции Customer Touch Line(r) – линии точек соприкосновения с потребителями (на примере различных служб предприятия сервиса)
3.Анализ функции менеджмента» (на примере конкретного предприятия сервиса)

Группа студентов делится на подгруппы от 3 до 5 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному предприятию (в соответствие с направлением подготовки). После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и пишется речь.
Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд.
Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и экспертная оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта

Титульный лист
Введение (1-2 страницы)
Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.
1. Общая характеристика сервисного предприятия (сфера деятельности, юридический адрес, цель и задачи, миссия предприятия)
2. Анализ функций менеджмента (провести анализ одной из основных функций: планирование, организация, мотивация, контроль)
Выводы и рекомендации (2-3 страницы)
Сделать выводы по проведенному анализу: основные положительные и отрицательные моменты. На основе выявленных негативных моментов перечислить пути их решения.
Список используемой литературы (не менее 10).

© РГУТИС

Оформление списка рекомендуется проводить в соответствии с ГОСТ 7.1.-84. Перечислить использованную литературу необходимо списком со сквозной нумерацией в алфавитном порядке, а также указать ссылки на ЭБС http://znanium.com/.
Группируется список литературы следующим образом:
Нормативная литература
Основная литература
Дополнительная литература
Периодические издания
Интернет-ресурсы

Промежуточная аттестация – экзамен

Примерная тематика экзаменационных вопросов:

1. Менеджмент как наука и искусство. Его главная задача.
2. Четыре концепции развития науки об управлении и их суть.
3. Современные подходы к управлению: процессный, системный, ситуационный.
4. Понятие и сущность менеджмента сферы сервиса.
5. Функции менеджмента сферы сервиса.
6. Цели и задачи менеджмента сферы сервиса.
7. Характерные черты менеджмента: экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.
8. Инфраструктура менеджмента сферы сервиса.
9. Методы управления в менеджменте по характеру отношений.
10. Стратегическое управление и его подсистемы.
11. Виды стратегий перспективного развития фирмы.
12. Принципы стратегического управления.
13. Основные этапы стратегического управления.
14. Сущность метода SWOT-анализа при обследовании сильных и слабых сторон организации.
15. Миссия и цели организаций сферы сервиса.
16. Модель управления по целям.
17. Тактика менеджмента в сфере сервиса. Текущее планирование и его этапы.
18. Структура управления: звенья, уровни, связи.
19. Иерархические типы организационных структур (линейная, функциональная, дивизиональная), их достоинства и недостатки.
20. Организационная структура управления в сфере сервиса.
21. Этапы и принципы проектирования организационных структур.
22. Коммуникации в управлении. Коммуникационные сети.
23. Коллектив, группа. Формальные и неформальные группы.
24. Функции трудового коллектива. Этапы его формирования.
25. Власть и формы власти. Особенности эмоционального и рассудочного влияния на подчиненных.
26. Каналы проявления функции власти.
27. Требования к менеджеру в модели современного менеджмента.

© РГУТИС

28. Функции и задачи инновационного менеджмента сферы сервиса.
29. Стили управления и их особенности.
30. Мотивация. Содержательные теории мотивации: Маслоу, Герцберга.
31. Мотивация. Процессуальная теория справедливости Портера-Лоурела.
32. Кадровая политика и ее этапы
33. Управление рабочим временем руководителя в сфере сервиса.
34. Методы аттестации персонала.
35. Задачи деятельности менеджера в сфере сервиса.
36. Требования к подготовке менеджера в сфере сервиса.
37. Отличие менеджера от лидера.
38. Управленческая связь «субъект управления – объект управления» и необходимые для этой связи условия.
39. Мотивация. Содержательные теории мотивации: Альдерфера и Мак-Клеланда.
40. Эффективное «формирование» менеджера в сфере сервиса.
41. Менеджмент как процесс, функция, вид деятельности по руководству людьми
42. Эволюция управленческой мысли.
43. Модели менеджмента: американская, японская, европейская.
44. Особенности российского менеджмента.
45. Понятие и общая характеристика организации
46. Этапы жизненного цикла организации. Виды организаций
7. Внутренняя среда организации и её основные элементы
48. Характеристики внешней среды организации. Факторы прямого и косвенного воздействия на организацию
50. Сущность, функции и элементы организационной культуры
51. Управление организационной культурой
52. Управление как совокупность взаимосвязанных функций.
53. Сущность и роль планирования в управлении организацией.
54. Стратегическое планирование.
55. Организация как функция управления.
56. Понятие контроля в управленческой деятельности.
557. Понятие метода управления. Общие методы управления: административные, экономические, социально-психологические.
58. Понятие личности. Факторы, влияющие на становление личности.
59. Понятие группы. Виды групп. Факторы, влияющие на групповую динамику.
60. Группа и коллектив.
61. Роль командной работы в организации.
62. Факторы, влияющие на эффективность работы команды.
63. Понятия мотивации и стимулирования.
64. Применимость мотивационных теорий в современной практике управления.
65. Мотивация и стимулирование труда.
66. Современные системы мотивации персонала.
67. Одномерные и многомерные стили руководства.
68. Понятие лидерства. Проблема лидерства в современных организациях.
69. Основные концепции лидерства
70. Понятие управленческого решения. Роль решений в управлении.
71. Виды управленческих решений и требования, предъявляемые к ним.

© РГУТИС

72. Этапы принятия рационального управленческого решения.
73. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
74. Методы принятия управленческих решений.
75. Коммуникации в системе управления.
76. Межличностные и организационные барьеры в коммуникациях, способы их преодоления.
77. Коммуникации и типология личности.
78. Деловая беседа как основная форма делового общения.
79. Публичное выступление.
80. Деловые переговоры как форма делового общения.
81. Понятие конфликта. Потенциальная ценность и опасность конфликта.
82. Уровни и виды конфликта
83. Источники и типы конфликтов. Стадии развития конфликтной ситуации.
84. Проблемы выбора стиля поведения в конфликтной ситуации.
85. Взаимосвязь конфликта и стресса.

Примерная тематика тестовых заданий:

Вариант 1

1. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?
а) выполнение всеми работниками поставленных заданий;
б) четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
в) выполнение менеджерами поставленных заданий;
г) выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
д. полное подчинение работников руководящему аппарату.
2. Дайте определение понятию «управление».
а) подчинение субъекта объекту управления
б) общие интересы объекта и субъекта управления
в) подчинение объекта субъекту управления
г) специфическое взаимодействие субъекта и объекта управления
3. Прогнозирование, планирование, организация, мотивация, принятие решений и контроль — это:
а) функции маркетинга;
б) виды стратегий;
в) функции менеджмента;
г) направления деятельности.
4. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как "администратор"?
а) Быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу.
б) Иметь аналитический склад ума.
в) Быть предельно объективным и полагаться на факты и логику.
г). Методичность в работе, прогнозирование будущего.
5. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?
а) в организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;

© РГУТИС

б) интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
в) интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
г) в организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом;
д) интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.
6. Объясните значение понятия «процесс управления»
а) совокупность принципов управления
б) группа менеджеров
в) совокупность методов управления
г) совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций
7. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:
а) линейно- функциональной;
б) линейной;
в) функциональной;
г) дивизиональной.
8. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?
а) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе.
б) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения.
в) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения.
г) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.
9. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?
а) выполнение всеми работниками поставленных заданий;
б) четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
в) выполнение менеджерами поставленных заданий;
г) выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
Д) Полное подчинение работников руководящему аппарату.
10. Он стоял у истоков школы научного управления.
а) М.Фоллетт
б) Э.Мэйо
в) А.Файоль
г) Ф.Тейлор
11. Первым этапом стратегического планирования сервисного предприятия является:
а) SWOT-анализ;
б) экспертный анализ;
в) локальный анализ;
г) анализ конкурентов.
12. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители
а) среднего уровня.
б) низшего уровня.
в) высшего, среднего и низшего уровня.
г) высшего уровня.

© РГУТИС

13. Что должны отражать современные принципы менеджмента?
а) основные закономерности управления;
б) основные связи, которые складываются в системе;
в) основные отношение, которые складываются в системе;
г) основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;
д) обязательное наличие цели при управлении.
14. Укажите, кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической или административной школы управления?
а) А.Файоль
б) Ф.Тейлор
в) М.Фоллетт
г) Э.Мэйо
15. Миссия сервисного предприятия — это:
а) основная общая цель или философия и предназначение, смысл существования организации;
б) основное направление деятельности в свете реализации общих целей, охватывающее средне- и краткосрочный периоды и обязательно выраженное в количественных показателях;
в) сформулированное утверждение (документ) относительно того, для чего или по какой причине существует организация, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
г) совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, систему ценностей и убеждений, разделяемую всеми сотрудниками и посвященную глобальной цели организации.
16. Укажите, что характерно для японской компании "Сони" в отношениях между руководителями и подчиненными?
а) по возможности желательно, чтобы человек всю свою жизнь остался на одном рабочем месте, где он приобретает определенный опыт, что соответственно повышает эффективность работы.
б) отсутствие дифференцированного отношения к людям.
в) для успешной работы в компании важно, какое учебное заведение закончил сотрудник и с какими отметками.
г) при всех положительных качествах свободы дискуссии в большой компании она нарушает режим работы.
17. Что является основой управления какой либо системы?
а) принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
б) методы менеджмента;
в) функции менеджмента;
г) финансовые ресурсы;
д) объект менеджмента.
18 Основные составляющие организационной культуры — это…
а) субъекты, объекты, ценности управления
б) субъекты, объекты, связи управления
в) принципы, методы, функции, поведения
г) философия, ценности, нормы поведения

© РГУТИС

19. Факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на операции сервисного предприятия, но тем не менее сказываются на них, являются факторами среды
а) косвенного воздействия;
б) прямого воздействия;
в) непосредственного воздействия;
г)внутреннего и внешнего воздействия.
20. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации МакКлелланда?
а) успех.
б) деньги.
в) свобода.
г) безопасность.

Вариант 2

1. Где по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента формировалась практика управления организацией?
а) в Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси;
б) в Киевской Руси;
в) в Риме и Шумерии;
г) в Шумерии и Македонии;
д) в Русской империи.
2. Укажите, к чему следует отнести организационную культуру.
а) к факторам порядка, дисциплины и контроля
б) к факторам, ориентированным на результат
в) к факторам внутренней среды
г) к факторам, требующим быстрой реакции на изменения
3. Различают следующие виды контроля на туристских предприятиях:
а) прямой, косвенный;
б) тактический, оперативный, стратегический;
в) предварительный, текущий и заключительный;
г) экспертный, автоматизированный.
4. Основные функции управления:
а) планирование, контроль.
б) планирование, организация, мотивация, контроль.
в) организация, мотивация.
г) организация, мотивация, контроль.
5. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:
а) ситуационный подход;
б) системный подход;
в) процессный подход;
г) поведенческий подход;
д) текущий подход.
6. Назовите первую функцию процесса управления.
а) контроль
б) координация

© РГУТИС

в) планирование
г) организация
д) мотивация
7. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?
а) В объеме.
б) Во времени осуществления.
в) В методах.
г) В объеме и методах.
8. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?
а) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников.
б) уменьшением выгоды в одной области с цепью уменьшения нежелательных последствий в другом
в) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон.
г) уменьшением выгоды.
9. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:
а) поведенческим подходом.
б) процессным подходом;
в) ситуационным подходом;
г) системным подходом;
д) текущим подходом.
10. Укажите, что такое функция управления.
а) обособленный вид управленческой деятельности
б) принципы менеджера
в) основные задачи управления
г) должностные обязанности менеджера
11. Внешняя среда прямого воздействия на организацию - это:
а) Акционеры, конкуренты, поставщики.
б) Потребители, торговые предприятия, местные органы.
в) Все перечисленное.
г) Правительственные органы, местные органы.
12. Целью планирования деятельности организации является
а) обоснование затрат.
б) обоснование сроков.
в) определение целей, сил и средств.
г) обоснование численности работников.
13. Мотивация базируется на:
а) потребностях и самовыражении;
б) потребностях и вознаграждениях;
в) вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
г) удовлетворении всех людей;
д) самовыражении и вознаграждениях.
14. Основателем школы человеческих отношений в управлении был …
а) американский специалист по управлению производство Ф. Гильбрет.
б) американский психолог Элтон Мэйо.

© РГУТИС

в) американский организатор Г.Эмерсон.
г) основатель американской автомобильной промышленности Г.Форд.
15. "Отцом научного управления" часто называют:
а) А. Файоля - он опубликовал книгу "Общее и промышленное управление", где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования.
б) Фрэнка и Лилиан Гильбертов - они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего.
в) Л Ф. Тейлора - он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений.
г) Г. Ганта - он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.
16. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?
а) для оптимального решения комплексной задачи.
б) для сохранения "группового" стиля работы.
в) для проверки квалификации подчиненных.
г) все перечисленное.
17. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:
а) премии;
б) премии и ценные подарки;
в) ценные подарки и зарплата;
г) зарплата;
д) премии и зарплата.
18. Каково оптимальное число подчиненных?
а) Чем больше подчиненных, тем легче работать.
б) 15 - 30 человек.
в) 3-5 человек.
г) 7-12 человек.
19. Основным в управлении по целям является выработка целей
а) сверху вниз по цепи инстанций.
б) снизу вверх.
в) снизу вверх и сверху вниз.
г) по матричной схеме.
20. Полномочия, которые предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и подчиненными, в рамках котором первые могут предписывать вторым что, когда, где те должны делать» чтобы обеспечить достижения поставленной цели — эго …
а) функциональные
б) координационные
в) распорядительные
г) линейные

© РГУТИС

Вариант 3

1. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:
а) достижимость, конкретность, ориентация во времени;
б) достижимость и ориентация во времени;
в) ориентация во времени и конкретность;
г) достижимость;.
д) ориентация во времени.
2. При анализе сильных и слабых сторон фирмы учитываются
а)квалификация и компетентность кадров
б) позиция на рынке
в) наличие инновационных разработок
г) изменение уровней доходов потребителей
д) финансовые ресурсы предприятия
е) репутация предприятия
ж) активность конкурентов
з) возможности и угрозы
3. Организация – это
а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.
б) группа людей, владеющая средствами производства.
в) группа людей, деятельность которых координируется.
г) группа людей, объединенная общей целью.
4. Что означает "принять решение"?
а) перебрать все возможные альтернативы.
б) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
в) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы.
г) отдать распоряжение к реализации конкретного плана.
5. Анализ конкурентов организации проводится с целью:
а) определения их стратегии и сильных сторон;
б) определения их целей и сильных сторон;
в) определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
г) определения стратегии;
д) определения их целей и слабых сторон.
6. Развернутая формулировка миссии организации включает (несколько вариантов ответа)
а) главное направление деятельности организации (т.е. какие общественные потребности организация удовлетворяет)
б) указывает на социальную ответственность организации перед обществом
в) указывает на социальную ответственность организации перед работниками и акционерами
7. Является ли управление производительным трудом?
а) Да, т. к. управление создает новую стоимость.
б) Нет, это всего лишь надзор и контроль.
в) Нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства.

© РГУТИС

г) Да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового организма.

8. Инцидент – это:

а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;

б) истинная причина конфликта;

в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

г) То, из-за чего возникает конфликт.

9. Когда получил широкое распространение в экономической литературе термин «организация»?

а) в 20-е годы XX столетия;

б) в 30-е годы XX столетия;

в) в60-е годы XX столетия;

г) в 70-е годы XX столетия;

д) в 80-е годы XX столетия.

10. Внутриорганизационные процессы включают:

а) структуру, технологию, кадры

б) коммуникацию, координацию

в) цели людей

г) принятие управленческих решений

11. Менеджмент в основном занимается системами

а) открытыми.

б) закрытыми.

в) закрытыми и подсистемами закрытого типа.

г) закрытыми и подсистемами открытого типа.

12. Укажите универсальные причины социальных конфликтов

а) неудовлетворенность потребностей;

б) несовпадение интересов;

в) различия в ценностных ориентациях;

г) все ответы верны;

д) ни один ответ неверен.

13. Целью планирования деятельности организации является

а) обоснование затрат.

б) обоснование сроков.

в) определение целей, сил и средств.

г) обоснование численности работников.

14. Основные функции управления:

а) планирование, контроль.

б) планирование, организация, мотивация, контроль.

в) организация, мотивация.

г) организация, мотивация, контроль.

15. Что означает "принять решение"?

а) Перебрать все возможные альтернативы.

б) Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.

© РГУТИС

в) Отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы.
г) Отдать распоряжение к реализации конкретного плана.
16. Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в…
а) служебной сфере
б) сфере общения
в) процессе взаимодействия
г) личном плане
17. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в
а) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами.
б) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром.
в) замкнутости элементов системы самих на себя.
г) наличии взаимодействия с внешней средой.
18. Планирование действий - это
а) создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации.
б) уточнение ролей, взаимоотношений для каждого вида деятельности.
в) выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели.
г) оценка затрат времени для каждой операции.
19. Дайте определение понятию «управление».
а) подчинение субъекта объекту управления
б) общие интересы объекта и субъекта управления
в) подчинение объекта субъекту управления
г) специфическое взаимодействие субъекта и объекта управления
20. Переговоры - обсуждение с целью…
а) приятного времяпрепровождения
б) заключение соглашения по какому-либо вопросу
в) выяснение отношений
г) навязывания своих условий сделки

Примерная тематика для подготовки презентаций

1. Содержание организации как функции процесса управления.
2. Методологические подходы к организации хозяйственной деятельности.
3. Организация взаимодействия и распределения полномочий.
4. Традиционные организационные структуры.
5. Адаптивные организационные структуры.
6. Сущность и функции мотивации.
7. Содержательные теории мотивации и их применение в управлении.
8. Процессуальные теории мотивации и их применение в управлении.
9. Сущность функции контроля.
10.Поведенческий аспект контроля.
11.Эффективность контроля и пути ей повышения.
12.Коммуникации в процессе управления.
13.Процесс принятия решений.
14.Модели и методы принятия решений.
15.Лидерство в менеджменте

© РГУТИС

16. Эффективность управленческих решений
17. Особенности ведения деловых переговоров: национальный аспект
18. Сущность и значение самоменеджмента
19. Зарубежный опыт управления организацией
20. Стратегическое планирование и его значение.
21. Характеристика тайм-менеджмента.
22. Виды рисков в менеджменте.
23. Применение конкурентных стратегий.
24. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы.
25. Основные методы определения эффективности управления.
26. Миссия и цели организации.
27. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
28. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
29. Управление нововведениями в кадровой работе
30. Современные методы социометрии.

Примерная тематика обзоров самостоятельной работы студентов

1. Что такое сервис?
2. Особенности организации обслуживания на сервисных предприятиях ЖКХ.
3. Система управления сервисом.
9. Воздействие экономики на сервис и наоборот.
10. Экология и сервис.
11. Социальная сфера как внешняя среда сферы сервиса ЖКХ.
12. Влияние политики на развитие сервиса.
13. Технологии, обеспечивающие развитие сервиса ЖКХ
14. Структура управления сервисом.
17. Понятие структуры управления.
18. Современные проблемы менеджмента в сфере сервиса.
19. Условия и предпосылки возникновения менеджмента в сфере сервиса.
20. Подходы к управлению школы научного управления.
21. Подходы к управлению административной школы управления.
22. Подходы к управлению школы поведенческих наук и человеческих отношений.
23. Подходы к управлению школы науки управления.
24. Анализ внешней и внутренней среды сервисных предприятий.
25. Основные бизнес-процессы в менеджменте сферы сервиса.
26. Применение типологий организационной культуры для анализа корпоративной культуры предприятий сферы сервиса.
27. Методы управления в сфере сервиса.
28. Анализ использования интернет-рекламы в сфере сервиса.
29. Организационные структуры управления сервисным предприятием ЖКХ, формирование, особенности и условия управления.
30. Построение системы стимулирования труда работников сервисного предприятия.
31. Ценовая политика в сфере сервиса ЖКХ.
32. Оценка качества обслуживания в сфере сервиса ЖКХ.

© РГУТИС

33. Пути интенсификации и рационализации труда менеджера на предприятии сферы сервиса.
34. Риски в сфере сервиса ЖКХ.
35. Стратегия кадровой политики сферы сервиса ЖКХ.
36. Технология деятельности сервисного предприятия в процессе формирования новых услуг ЖКХ.
37. Обеспечение конкурентоспособности сервиса ЖКХ.
38. Функции и принципы менеджмента в сфере сервиса.
39. Понятия и классификация методов менеджмента.
40. В чем отличие методов управления от его функций и принципов?
41. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления предприятием сферы сервиса
42. Отдел человеческих ресурсов сервисной фирмы.
43. Планирование потребности в персонале.
44. Подбор персонала.
45. Стиль руководства сервисной фирмой.
46. Искусство общения.
47. Организация проведения деловых совещаний и переговоров.
48. Управление конфликтами и стрессами.

Типовые задания для оценивания уровня освоения компетенции ОПК-2

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 1. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Организация	А) процесс установления пропорций и согласование действий в системе управления
2) Мотивация	Б) процесс приобщения рабочих к высокой производительности труда
3) Координация	В) процесс формирования структуры управления и создания определенного порядка в работе
4) Планирование	Г) разработка и реализация программы действий на определенный период
	Д) освоение новых технологий и расширение ассортимента товаров

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

© РГУТИС

Задание 2. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Власть	А) поведение руководителя, которое меняет отношение подчиненных к нему
2) Влияние	Б) способность вести за собой
3) Лидерство	В) способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих
	Г) общепринятые повторяющиеся социальные действия, которые становятся обычными

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 3. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) выносите на обсуждение коллектива и принимаете решение после того, как подчиненные выскажутся	А) авторитарный стиль руководства
2) принимаете решение о сокращении штатов и конкретных работников единолично	Б) демократичный стиль руководства
3) ничего не предпримете, так как считаете, что задача всем по-нятна и работники сами сделают все необходимое для повышения эффективности своей работы	В) либеральный стиль руководства
	Г) патриархальный стиль руководства

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 4. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

© РГУТИС

Подберите каждому термину (характеристике) левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей	А) линейно-функциональная структура управления
2) рост управленческого аппарата; возможность появления конфликтов из-за централизованного распределения целей, ресурсов	Б) адаптивная структура управления;
3) уровни управления размыты; неопределенность целей и задач; сложность контроля	В) функциональная структура управления
	Г) дивизиональная структура управления

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 5. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину (высказыванию) левой графы таблицы соответствующее определение (теория мотивации), представленное в правой графе таблицы.

1) «В процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других»	А) Теория справедливости Дж.Адамса
2) «Мотивация ослабевает, если ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко»	Б) Теория ожидания В.Врума
3) «Существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворённости от выполненной работы: факторы, удерживающие на работе, и факторы, мотивирующие к работе»	В) двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга
	Г) теория А.Маслоу

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

© РГУТИС

Задание 6. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Новый способ построения организации, объединяющий работников вокруг каких-либо процессов	А) Сетевая структура
2) Структура, предполагающая передачу на аутсорсинг различных функций (производство, бухучет и т.д.)	Б) Горизонтальная структура
3) Сеть организаций или групп, объединяющихся для делового сотрудничества с помощью информационных технологий и средств телекоммуникаций	В) Гибридная структура
	Г) Виртуальная структура

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 7. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Мотивация целями	А) Предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, прежде всего, социального характера
2) Мотивация участием в делах организации	Б) Пробуждение в сотруднике сознания того, что достижение целей принесет всему коллективу организации или подразделения определенные блага
3) Мотивация обогащением труда	В) Предоставление работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы
	Г) Выявление приоритетности, очередности и последовательности достижения целей

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

© РГУТИС

Задание 8. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение (характеристику), представленное в левой графе таблицы.

1) увеличенное время прохождения информации; «келейность» при принятии решений; исполнители, кроме своих основных обязанностей, выполняют также «штабную» работу по учету и контролю	А) линейно-функциональная структура управления
2) возможность получения противоречивых указаний; сложность разделения взаимосвязанных функций; сложность контроля; недостаточная гибкость управления	Б) линейная структура управления;
3) сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей	В) функциональная структура управления
	Г) дивизиональная структура управления

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 9. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы.

1) малые предприятия с несложным производством;	В) дивизиональная структура управления
2) средние предприятия, выпускающие относительно ограниченную номенклатуру продукции;	Б) линейная структура управления;
3) крупные предприятия с широкой номенклатурой выпускаемой продукции:	А) линейно-функциональная структура управления

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

© РГУТИС

Задание 10. *Прочитайте текс и установите последовательность.*

Расположите в правильной последовательности основные этапы проектирования организационной структуры управления

1) проектирование организационных структур;
2) анализ организационных структур;
3) оценка эффективности организационных структур.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

2	1	3

Задание 11. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину правой графы (типы управленческих решений) таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы

1) Требуют разработки новых процедур или правил принятия решений	А) рациональные
2) Принимаются на основе объективного анализа проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий	Б) незапрограммированные
3) Решения, обеспечивающие максимальную степень достижения цели управления организацией	В) недопустимые
4) Нереализованные решения, которые не удовлетворяют одному или нескольким ограничениям	Г) оптимальные
	Д) интуитивные

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 12. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину правой графы (методы принятия управленческих решений) таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы

1) Применяется в тех случаях, когда управленческое решение принимается на	А) Математическое моделирование

© РГУТИС

основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована	
2) Применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения	Б) Методы экспертных оценок
3) Члены группы независимо и анонимно отвечают на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме	В) Метод Дельфи
4) Применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами	Г) Метод мозгового штурма
	Д) Метод подкрепления прошлых решений

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 13. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину правой графы (типы управленческих решений) таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы

1) Принимаются с помощью стандартных процедур и правил	А) Логические решения
2) Принимаются на основе знаний, опыта и логических суждений	Б) Запрограммированные
3) Принимаются на основе объективного анализа проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий	В) Рациональные
4) Выбор одного из двух взаимоисключающих вариантов решений (да или нет)	Г) Бинарные
	Д) Стандартные

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

© РГУТИС

Задание 14. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину правой графы (уровни принятия управленческих решений) таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы

1) Этот уровень не требует творческого подхода, т.к. все действия и процедуры заранее предписаны	А) Первый уровень- рутинный
2) На этом уровне решаются наиболее сложные проблемы, которые могут потребовать для своего решения создания новой технологии	Б) Второй уровень - селективный
3) Менеджер должен выработать абсолютно новое решение и только его личная инициатива и способность совершить прорыв в неизвестное могут определить успех	В) Третий уровень- адаптационный
4) Этот уровень требует инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах	Г) Четвертый уровень - инновационный
	Д) пятый уровень - контролирующий

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 15. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы.

1) данную структуру отличает единство и четкость распорядительства, согласованность действий исполнителей, простота управления. (один канал связи), оперативность в принятии решения, личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	А) дивизиональная структура управления
2) компания с данным типом управления более эффективно использует свои ресурсы, имеет улучшенную систему координации	Б) линейная структура управления;

© РГУТИС

между отделами. У компании получается контролировать работу всех подразделений, отдельных сотрудников.	
3) данная структура дает организации возможность легко адаптироваться к окружающей среде, а также быть высокоэффективной по каждой линии продукции в соединении с эффективностью каждого функционального подразделения. В ней используются сильные стороны других структур и компенсируются недостатки	В) линейно-функциональная структура управления
	Г) матричная структура управления

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 16. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (уровень управления человеческими ресурсами) соответствующее определение (пример проведения политики в области УЧР), представленное в правой графе таблицы

1. Глобальный уровень	А) стратегия карьерного роста, стратегия повышения квалификации и мастерства и т.д.
2. Уровень организации	Б) кадровая политика, стратегия сокращения издержек, маркетинговая стратегия и др.
3.Уровень подразделений предприятия	В) управление развитием работников, стратегия развития производства и др.
	Г) политика в сфере безопасности, экологии, международного права и т.д.

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3
Б	В	А

Задание 17. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

© РГУТИС

1. Вертикальная карьера	А) Перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре, расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени
2. Горизонтальная карьера	Б) Движение к ядру, руководству организации, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения
3. Центростремительная карьера	В) Подъем на более высокую ступень структурной иерархии
	Г) Увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы международного права и т.д.

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 18. *Прочитайте текс и установите последовательность.*

1. Расположите в правильной последовательности основные этапы цикла управления эффективностью:

1) оценка и вознаграждение;
2) планирование;
3) обзор и развитие;
4) мониторинг;

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

2	4	3	1

Задание 19. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1. Властная карьера	А) Предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.

© РГУТИС

2. Квалификационная карьера	Б) Связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации
3. Монетарная	В) Повышение уровня вознаграждения работника, а именно уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот
	Г) Увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 20. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1. Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно _____ от общего количества всех задач, которыми занят руководитель	А) 30%.
2. Важные задачи (категория Б) составляют в среднем _____ от общего числа задач руководителя	Б) 15%
3. Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют _____ от общего числа задач руководителя	В) 20%
	Г) 65%

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

© РГУТИС

Задания комбинированного типа

Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора ответа

Задание 1. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет _____ полномочия

А) линейные
Б) рекомендательные
В) консультативные
Г) функциональные

Задание 2. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

К разновидностям организационных структур управления не относятся

А) неформальные;
Б) линейно-функциональные;
В) дивизиональные;
Г) матричные

Задание 3. *Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов*

Кол-во правильных ответов – 2

Какие из перечисленных структур являются наиболее гибкими, адаптивными, органическими?

А) Функциональная
Б) Матричная
В) Линейная.
Г) Сетевая.

Задание 4. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

В рамках какой концепции было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющих определенную иерархию?

А) концепция научного управления
Б) концепция административного управления
В) концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений
Г) концепция управления с позиций науки о поведении

Задание 5. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите*

© РГУТИС

его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 1

Что относится к основным задачам контроля?

А) Сбор и упорядочение информации об актуальном и реальном состоянии деятельности и её последствиях

Б) оценка состояния и значимости полученных результатов

В) разработка и принятие решений

Задание 6. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Планирование – это…

А) управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время

Б) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;

В) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.

Г) должностные обязанности менеджера

Задание 7. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 1

Разработка теории мотивации является достижением…

А) школы человеческих отношений;

Б) количественной школы управления;

В) классической школы управления;

Г) школы поведенческих наук.

Задание 8. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 2

Что делегировать нельзя?

А) Разовые задачи, не требующие стратегического влияния

Б) Подготовительные процессы

В) Стратегическое планирование

Г) Ключевые вопросы бизнеса

Задание 9. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 1

Потребность человека, ставшая столь интенсивной, что заставляет его искать пути и способы ее удовлетворения – это… Кол-во правильных ответов - 1

А) Мотив.

Б) Желание.

В) Нужда.

Г) Стремление.

© РГУТИС

Задание 10. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.
Кол-во правильных ответов – 1
Факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на операции предприятия, но тем не менее сказываются на них, являются факторами …
А) косвенного воздействия
Б) прямого воздействия;
В) внутреннего и внешнего воздействия.
Г) непосредственного воздействия

Задание 11. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию - это
А) организационная эффективность управленческого решения
Б) экономическая эффективность управленческого решения
В) социальная эффективность управленческого решения
Г) технологическая эффективность управленческого решения

Задание 12. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Планирование, суть которого отражается в необходимости соотносить каждодневные действия с соображениями относительно долгосрочных целей и последствий и которое строится на ситуационной основе, называется планированием_____
А) стратегическим
Б) оперативным
В) тактическим
Г) временным

Задание 13. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Матрица распределения ответственности относится к методу _____ управленческого решения
Кол-во правильных ответов - 1
А) оценки
Б) организации
В) планирования
Г) контроля

Задание 14. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1

© РГУТИС

Метод мозгового штурма относится к … методам
А) количественным
Б) формализованным
В) эвристическим

Задание 15. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Основоположником классической (административной) школы управления является
А) Фредерик Уинслоу Тейлор
Б) Элтон Мэйо
В) Анри Файоль

Задание 16. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Кто явился основоположником школы человеческих отношений (школы психологии)?
А) Фредерик Уинслоу Тейлор
Б) Элтон Мэйо
В) Анри Файоль

Задание 17. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Кто явился основоположником бюрократический школы управления?
А) Фредерик Уинслоу Тейлор
Б) Макс Вебер
В) М-П. Фоллет

Задание 18. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Экономическая эффективность представляет собой:
А) соотношение полученного результата или эффекта в стоимостном выражении с затратами различного рода ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных) по его достижению
Б) разницу между доходами и расходами компании за определённый период времени
В) количество произведённого продукта или выполненных работ за единицу времени

Задание 19. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Кто является автором двухфакторной теории мотивации?
А) А. Маслоу
Б) Д. Макклиланд
В) Ф. Герцберг

© РГУТИС

Задание 20. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Потребность человека, ставшая столь интенсивной, что заставляет его искать пути и способы ее удовлетворения, – это

А) мотив

Б) нужда

В) желание

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.*

Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?

Ответ: Матричная структура управления.

Достоинства: Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям, усиление контроля за отдельными задачами проекта, сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий, повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.

Недостатки: Сложная структура соподчинения, присутствие «духа» нездорового соперничества между руководителями программ, необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям.

© РГУТИС

Задание 2. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*

Выполнить диагностику организационной структуры предприятия по данным таблицы. Выбрать тип организационной структуры предприятия с помощью матрицы при таких условиях: минимальный размер прибыли – 2 млн. ден. ед., очень хорошо – 6 баллов, хорошо – 4 балла, удовлетворительно – 2 балла, достаточно – 0 баллов.

Исходные данные для диагностики организационной структуры предприятия:

Тип организационной структуры	Валовая выручка, тыс. ден. ед.	Производственные расходы, тыс. ден. ед.	Возможность увеличения продуктовой программы	Эффективное использования ресурсов	Возможность карьерного роста	Приго дность структуры
Коэффициент значимости			1,4	1,2	1,3	1,1
Существующая	5290	3930	уд.	дост.	дост.	уд.
Функциональная	8360	5620	уд.	хор.	хор.	дост.
Линейная	8830	6940	дост.	хор.	уд.	уд.
Региональная	6250	4810	хор.	уд.	уд.	дост.
Матричная	6670	4500	дост.	хор.	хор.	хор.
Дивизиональная	8800	5720	уд.	уд.	хор.	дост.
Продуктовая	6610	4670	дост.	хор.	уд.	дост.

Задание 3. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*

Рассчитайте коэффициент концентрации функций, используя следующие данные:

- количество основных функций $Ф_{осн}$, под которыми понимаются функции, обусловленные ключевыми целями системы – 9;
- вспомогательными служат те, с помощью которых реализуются основные.
- количество фактически выполняемых функций Фф – 6.

© РГУТИС

Задание 4. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*

Вы являетесь начальником небольшого отдела и имеете в подчинении трёх сотрудников Дмитрия, Анатолия и Георгия. Вашей основной задачей на данный момент является повышение эффективности деятельности вашего подразделения, и ключ к успеху заключается в том, чтобы ваши сотрудники были максимально мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников.

Дмитрий в высшей степени предан компании, позитивно воспринимает все её правила и существующую систему вознаграждения. Он очень приятный парень, но его проблема в том, что лишь очень немногое может он делать самостоятельно. Дмитрий добросовестно выполняет порученные ему задания, но при этом лишен творческого воображения и чувствует свою зависимость, когда необходимо самостоятельно принимать решения. Он очень застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится работать с сотрудниками из других отделов.

Анатолий же, напротив, исключительно общительный и дружелюбный человек. Однако он относится к тому типу людей, которых достаточно сложно понять. Количество отгулов у него превышает принятые в компании нормы. Он очень трогательно относится к своей семье (у него двое детей) и считает, что они – самое главное в его жизни. По его словам, для него работа – это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей семьи. Анатолий выполняет работу ответственно и добросовестно, но не более того. Все попытки привлечь его к разработке и выполнению новых идей и задач, которые не входят в должностные обязанности, терпят неудачу.

Григорий недавно был принят на работу и показал себя как очень настойчивый и трудолюбивый человек. Он не скрывает, что работает ради денег и с готовностью поменяет место работы, если ему предложат большую зарплату. Григорий очень хорошо работает и может работать по семь дней в неделю. Он настоящий ведущий. Руководитель с его последнего места работы характеризовал как лидера и сильную личность. Несмотря на то, что он исключительно хорошо работал, они были рады от него избавиться. Григорий всё время был недоволен, ему всё время чего-то не хватало – или повышения оплаты труда, или же дополнительных льгот.

К какому мотивационному типу по теории В.И.Герчикова относится каждый из сотрудников?

Задание 5. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*

На предприятии запланирован объем производства в размере 12,5 млн. руб., а также комплекс мероприятий, который позволит высвободить 24 человека. Определить плановую численность работников, если уровень производительности труда в базовом периоде составлял 50 тыс. руб.

Задание 6. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.*

© РГУТИС

Рассматривается вопрос о строительстве завода в одном из трех городов: А, В, С. Исследование показало, что постоянные затраты (за год) в этих городах равны 20000, 50000 и 80000 рублей соответственно, а переменные затраты - 65, 45 и 30 рублей за единицу продукции соответственно. Ожидаемый годовой объем выпуска -5000 единиц. Определите место строительства (город) с учетом полных затрат.

Задание 7. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Рассчитайте коэффициент эффективности организационной структуры управления, используя следующие данные:

- затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации) составляют 0,13 млрд.руб.
- конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления (прибыль предприятия) – 0,34 млрд.руб.

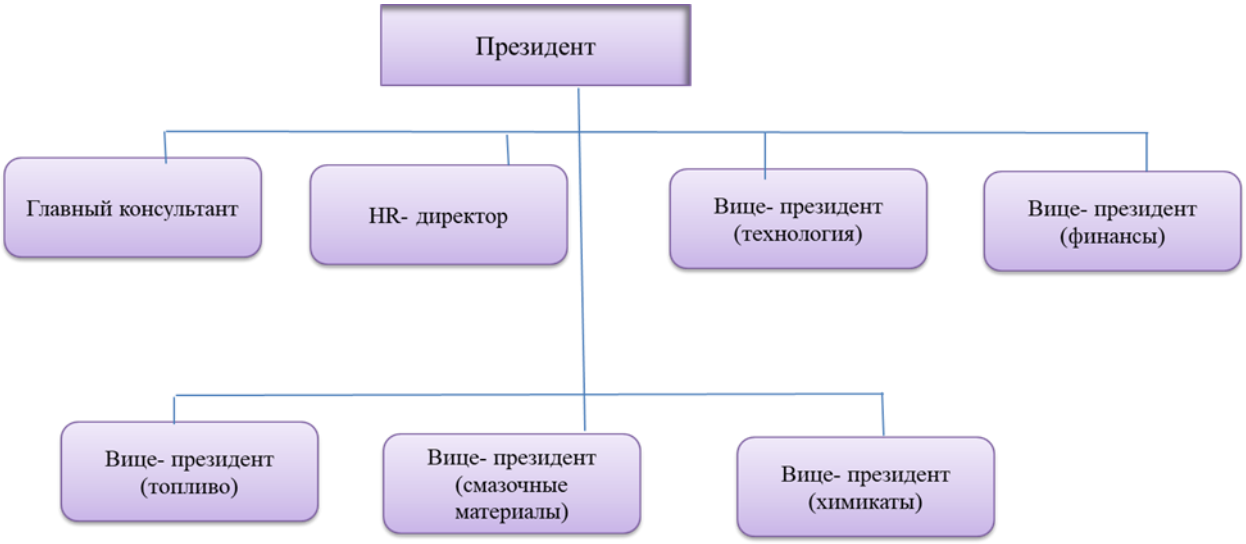
Задание 8. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Руководители какого уровня призваны координировать и контролировать работу руководителей низового звена?

Задание 9. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*

К какому типу относится представленная ниже организационная структура управления?

Задание 10. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
К какому типу относится представленная ниже организационная структура управления?

© РГУТИС



Перечень тестовых заданий
Задания закрытого типа

1	**Функции менеджмента — это: Кол-во правильных ответов - 1**
1	Отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства
2	Виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование управленческого влияния
3	Отдельные управленческие процессы, направленные на увеличение продуктивности труда подчиненных
2	**Процесс менеджмента — это: Кол-во правильных ответов - 1**
1	Последовательное не выполнение функций
2	Последовательность определенных оконченных этапов
3	Последовательное выполнение функций и методов менеджмента
4	Последовательность определенных этапов
3	**В процессе практической работы менеджерам следует опираться на следующие виды планов** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	оперативные
2	бизнес- план
3	стратегические, с обоснованием основных направлений оперативной деятельности по различным составляющим: производство, транспортировка, торговля, финансовая деятельность и др
4	взаимоувязанную систему планов с учетом оперативной деятельности и стратегии развития организации
4	**Средством реализации предварительного контроля не является … Кол-во правильных ответов - 1**

© РГУТИС

1	организация обратной связи
2	предварительное обучение на каждом рабочем месте
3	четкое написание должностных инструкций
4	проверка условий до начала осуществления работы
5	**При реализации стратегического планирования требуется определить … Кол-во правильных ответов - 1**
1	основные финансовые и рыночные цели
2	миссию и набор целей
3	миссию организации
4	набор целей в разных сферах деятельности организации
6	**Установление определенных стандартов и сопоставление фактических (достигнутых) результатов со стандартами (плановыми показателями) - это… Кол-во правильных ответов - 1**
1	планирование
2	мотивация
3	организация
4	контроль
7	**Полномочия – это: Кол-во правильных ответов - 1**
1	Ограниченное право использовать ресурсы предупреждения и направлять усилия подчиненных на выполнения задания
2	Возложена на должностное лицо обязанность выполнять постановленные задания и обеспечивать их позитивное решение
3	Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение

Задания открытого типа

1. Определение какого понятия предложено. _____ - это управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мер по устранению выявленных недостатков

2. Определение какого понятия предложено. _____ - это процесс активизации деятельности сотрудников, побуждающий их эффективно трудиться для достижения поставленных целей

3. Какая школа менеджменту ввела понятие «управленческий цикл» ?

4. Определение какого понятия предложено. _____ - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения

5. Определение какого понятия предложено. _____ - это система отслеживания и проверки соответствия функционирования управляемой подсистемы принятым решениям,

© РГУТИС

а также разработки тех или иных корректирующих мер

6. Определение какого понятия предложено. _____ - это обеспечение согласованности действий всех звеньев управления, сохранение, поддержание и совершенствование режима работы предприятий (организаций) и обеспечения его бесперебойности и непрерывности.

7. Руководители какого уровня принимают важнейшие для организации решения, формируют миссию и стратегию, цели и задачи, выстраивают архитектуру организации, взаимодействуют с внешней средой на уровне стратегически значимых компонентов, распоряжаются ресурсами, формируют инновационную политику и т.д

8. Какой контроль осуществляется в начале управленческого цикла до выполнения работ и носит постоянный характер?

9. Какой контроль направлен на исключение существенных отклонений от намеченных планов и инструкций, на своевременное выявление отклонений и принятие адекватных корректирующих воздействий?

10. Какой контроль осуществляется после завершения процесса реализации управленческого решения и позволяет оценить успешность его реализации и распространение положительного опыта?

11. В какой школе менеджмента ученые обосновали высокую производительность труда особыми отношениями между людьми и их совместной работой.

12. К какой научной теории менеджмента относится данное утверждение: представители данной школы рассматривали организацию в целом и занялись разработкой подходов к совершенствованию управления с позиций организационной целостности.

13. Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации? Обоснуйте ответ.
А. Прежде всего, оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.
Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, несообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает

© РГУТИС

неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.
В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации, Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

14. Какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих Вы считаете правильным? Обоснуйте ответ.
А. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.
Б. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.
В. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

15. В каком из приведенных ниже примеров можно увидеть недостатки демократических методов управления? Обоснуйте ответ.
А. Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.
Б. Если управляющие будут выслушивать мнение каждого подчиненного, они будут тратить много времени на уговоры, убеждения, урегулирование различных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.
В. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми «удобнее», чем общение с начальством.

16.. К какой теории мотивации принадлежит это высказывание: «В процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других».

17. Какая теория мотивации постулирует: «Мотивация ослабевает, если ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко»

18. Дайте определение понятия «мотивация».

19. Подумайте над ситуацией. Обоснуйте свой выбор.
Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе

© РГУТИС

накалилась обстановка. Каковы ваши действия? (опишите «+» и «-» каждого действия, а затем уже выберите наиболее оптимальный.)
1. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо, официально вызвать их на беседу и тоном, нетерпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.
2. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции, например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону.
3. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, касающихся разработки шоу-программ и организации гастролей артистов. При первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.
4. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

22. Подумайте над ситуацией. Обоснуйте свой выбор.
Недавно назначенный руководитель Управления департамента по туризму, получив отчет одного из руководителей отдела развития социокультурных программ, признал его некачественно сделанным. Выберите наиболее рациональный вариант решения:
1. Принять отчет таким, какой он есть.
2. Вернуть на доработку, строго указав на недопустимость подобного.
3. Дать на доработку отдельные пункты отчета через голову начальника одному из сотрудников, сказав, что это мелкие замечания, и он не хотел бы отрывать от работы начальника отдела.
4. Устроить обсуждение отчета в отделе, чтобы обратить внимание работников на их недобросовестность, в конце попросив начальника отдела быть строже к подчиненным

21. Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:
А) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;
Б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?
Обоснуйте ответ.

22. **Определение какого понятия предложено. _____ - это высший уровень планирования, попытка взглянуть на деятельность организации в долгосрочной перспективе, оценить преобладающие тенденции в ее окружении и спрогнозировать действия конкурентов.**

23. **Определение какого понятия предложено. _____** - анализ наиболее значимых для предприятия положительных и негативных внешних факторов развития, а также возможных последствий изменения внешней среды

© РГУТИС

24. Какая функция менеджмента осуществляется за счет создания такой структуры предприятия, которая соответствовала бы задачам реализации намеченных планов?

25. Вы руководитель отдела Службы приема и размещения. Вы видите, что за последние 3 месяца увеличилось количество отзывов гостей с низкими оценками показателем: Качество сервиса при заселении в номер. Ваши действия?

26. Ваша компания закупила новую программу для передачи гостевых заявок в отделы. Чтобы сотрудники передавали заявку не по звонку на телефон, а заносили это в специальную программу (мобильное приложение), и тем самым мы могли отслеживать сроки выполнения заявок, контролировать выполнение и не пропускать ни одной просьбы гостя. Вы как руководитель видите, что сотрудники не хотят переходить на программу, и по привычке звонят друг другу по телефону, а заявки нигде не фиксируют. Вы видите пользу в этой программе.
Как вы будете мотивировать сотрудников к изменениям?

27. У вас отдел Банкетной службы из 5 человек. Из них 2 сотрудника в возрасте 40+, работают в службе около 10 лет. И 2 сотрудника 18+, работают около года. Постоянно возникают разногласия между «младшими» и «старшими», что приводит к снижению эффективности работы отдела, жалобам гостей. Ваши действия?

28. Два сотрудника в Вашем отделе выполняют одинаковый объем работ, но получают разную заработную плату. Недовольство работника, получающего меньше, растет. Как наладить эффективную работу отдела?

29. Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колле- джа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?

© РГУТИС

5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

30. Заведующий отделом информации Иван Подгорный известен как строгий руководитель, всегда требующий выполнения правил и проводивший строгий контроль. Когда 2 года назад его назначили на эту должность, возникло много разногласий. За 6 месяцев его руководства было уволено 9 инженеров и техников, некоторые сотрудники были переведены на другую работу. Однако Подгорный смог воодушевить оставшихся своих работников участвовать в проведении весенних проектов, требовал подчинения и одобрения своим решениям.

Подгорному удалось уменьшить затраты на персонал на 10% и все проекты были сданы в срок. Так как его считали серьезным руководителем, использующим эффективные методы, ему сделали выгодное предложение и через месяц он ушел в другую фирму.

Директор данного предприятия Петр Силин сначала хотел предложить повышение в должности кому-нибудь из работников отдела, но никто не был всерьез заинтересован стать руководителем. После 2-х недельного перерыва на должность заведующего отделом информации назначили Николая Демьянова. Демьянов считался способным руководителем, и хотя это не было повышением в должности, он считал, что может получить новый опыт в работе.

Николай Демьянов был сторонником целенаправленного планирования работ. Он считал, что главное определить цель для решения каких-либо задач, а вопрос о средствах и методах их достижения должны решать подчиненные. Но он не отказывал в помощи при решении проблем, связанных с работой.

Через месяц стало ясно, что дела в отделе с новым руководителем идут плохо. Несколько проектов не были исполнены к сроку, в других не был достигнут желаемый результат. Беседуя с работниками, директор узнал, что по их мнению Николай Демьянов действовал не так, как необходимо руководителю. Он не давал конкретных указаний для достижения цели. И персонал не имея конкретного плана работ считал, что Демьянов не способен руководить, даже если бы имел желание.

Вопросы:

1. Что же произошло и почему?
2. Дайте характеристику стилей руководства Подгорного и Демьянова, определите различия.
3. Какой совет дать в такой ситуации Петру Силину?

7.4. Содержание занятий семинарского типа

Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности

Практическое занятие 1

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)

Тема занятия : Формирование и развитие теории управления

Содержание занятия:

1. Понятия «управление» и «менеджмент», их единство и отличительные особенности.
2. Менеджмент как процесс, функция, вид деятельности по руководству людьми.
3. Менеджмент как наука и искусство. Объективная необходимость в управлении.
4. Эволюция управленческой мысли.

© РГУТИС

5. Модели менеджмента: американская, японская, европейская. Особенности российского менеджмента.

Цель занятия: закрепить знания о сущности и основных задачах менеджмента

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний об отличительных особенностях таких понятии как «управление» и «менеджмент»;
- навыки закрепления знаний об основных функциях менеджмента;
- навыки закрепления знаний о становлении управленческих школ;
- навыки закрепления знаний об основных моделях менеджмента.

Продолжительность занятия – 4 часа.

Контрольные вопросы:

1. В чем Вы видите единство, а в чем отличительные особенности таких понятий как «управление» и «менеджмент»?
2. В чем специфика менеджмента как процесса, функции, вида деятельности по руководству людьми?
3. В чем заключается объективная необходимость в управлении?
4. Охарактеризуйте основные принципы школы научного управления Ф.У. Тейлора.
5. Охарактеризуйте основные особенности административной школы менеджмента А. Файоля.
6. С какого периода в отечественной экономической литературе активно стало использоваться понятие «человеческий фактор»?
7. В чем заключаются особенности поведенческих подходов к управлению?
8. В чем особенности современных тенденций развития теории и практики менеджмента?
8. Каковы цель, основные взгляды на способы повышения эффективности деятельности работников и организации?
9. Охарактеризуйте американскую модель менеджмента.
10. В чем специфика японской модели менеджмента?
11. Охарактеризуйте европейскую модель менеджмента.

Выступления студентов с докладами на темы:

- Макс Вебер;
- Ф.У. Тейлор;
- Р. Олдс;
- "Хотторнский эффект».

После выступлений студентов с эссе возможны групповые мини- дискуссии.

Деловая игра «Выборы»

Студенты делятся на 4 группы. На первом этапе игры задача каждой группы – подготовить предвыборную речь кандидата на роль генерального директора одного из российских предприятий (по выбору студентов). Кандидатами могут быть Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, А. Маслоу. Соответственно, группы готовят свою речь согласно подходам и позициям своего кандидата, пытаясь применить их на нынешние российские реалии. На втором этапе кандидаты выступают со своими программами, а представители других групп задают им вопросы. На третьем этапе происходит голосование (за кандидата своей группы голосовать нельзя). Побеждает группа, набравшая по итогам голосования наибольшее число голосов.

© РГУТИС

Практическое занятие 2

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)

Тема занятия : Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту

Содержание занятия:

1. Современный подход к менеджменту.
2. Основные принципы ситуационного подхода
3. Модель организации как открытой системы
3. Внутренняя среда предприятия сферы сервиса и её основные элементы: цели, структура, задачи, технологии, люди.
4. Характеристики внешней среды предприятия сферы сервиса. Факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.
5. Структура бизнес-процесса сервисных предприятий
6. Особенности управления в сфере сервиса

. **Цель занятия:** закрепить знания о процессном, системном и ситуационном подходах к менеджменту сервисных предприятий

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний о процессном, системном и ситуационном подходах к менеджменту сервисных предприятий;
- навыки закрепления знаний о структуре бизнес-процесса сервисных предприятий;
- навыки закрепления знаний об особенностях управления в сфере сервиса;

Продолжительность занятия – 4 часа / 1,5 часа.

Контрольные вопросы:

1. Каковы основные принципы ситуационного подхода в менеджменте?
2. Какие два класса ситуационных переменных выделяет этот подход?
3. Как рассматривается организация в системном подходе менеджмента?
4. Как рассматривает управление процессный подход в менеджменте?
5. Дайте определение бизнес-процессу и перечислите его составляющие.
6. Как построено управление в организациях сферы сервиса?
7. Опишите суть франчайзинга и перспективы его развития в организациях сферы сервиса в России.

Решение ситуационных задач

Описание кейса. Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компании "Стиль" и компании "Забава").

Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания

© РГУТИС

считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Компания "Стиль" занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания "Забава" занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга Х. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний "Стиль" и "Забава" сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации.

Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А. Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организационного распорядка (наш взгляд на корпоративную культуру не совпадает с мнением исследователя А, но "хозяин - барин").

Операционализация: прописывание в работе того, что автор исследования считает организационной культурой в реальных измеримых показателях. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.

Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т.д.

Результаты исследования специалиста А показали, что компания "Забава" значительно уступает компании "Стиль" по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании "Забава", как значилось в его отчете, "совершенно безалаберно" относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники "Забавы" часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего. В то же время, сотрудники компании "Стиль" очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании "Стиль", привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании "Забава". Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам

© РГУТИС

выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

Рекомендации. Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании "Забава" с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании "Стиль". По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

Исследователь Б. Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявление радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов).

Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях.

Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании "Забава" значительно выше, чем в компании "Стиль". Сотрудники компании "Забава", занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании "Стиль" не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании "Забава", лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально "ночевать" на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией "Стиль". Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники "Забавы" предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников "Стиля", те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре

© РГУТИС

сотрудники "Забавы" поняли, что "Стиль" способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.
Рекомендации. Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании "Стиль", тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

Итог

Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании "Стиль" значительно более развита по сравнению с компанией "Забава". В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании "Забава". Два разных понимания организационной культуры - две разных операционализации - два разных результата - совершенно разные советы по управлению компаниями.

Вопросы по кейсу

1. Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?
2. Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?
3. Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга Х, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?
4. Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?

Темы докладов (эссе) по теме

Подготовьте эссе на тему «Сравнительный анализ школ управления». В эссе сформируйте критерии сравнения школ и проведите сравнительный анализ.

Раздел 2. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности

Практическое занятие 3

Вид практического занятия: устный опрос, решение ситуационных заданий Case-stady, ролевая игра.
Тема занятия : Функции управления
Содержание занятия:
1. Управление как совокупность взаимосвязанных функций.
2. Сущность и роль планирования в управлении организацией.

© РГУТИС

3. Стратегическое планирование.
4. Сущность и принципы текущего планирования.
5. Организация как функция управления.
6. Понятие контроля в управленческой деятельности.
7. Дайте определение процессу управления.
8. Какова связь процесса управления и его функций?
9. Какие функции управления осуществляют прямую, а какие — обратную связь?
10. В чем выражается взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия?
11. Перечислите и охарактеризуйте виды управленческих работ для сервисных организаций.
12. Для чего организации сферы сервиса нужна грамотно сформулированная миссия?
13. Может ли миссия организации быть сформирована единолично — руководителем организации? Если нет, то обоснуйте, почему это неприемлемо.
14. Сформулируйте определение целей организации и конкретизируйте их примерами.
15. Что понимается под концепцией предприятия? Чем концепция отличается от миссии и целей организации?
16. В чем состоит разница между стратегическим и текущим планированием?
17. Перечислите требования, предъявляемые к эффективной реализации функции контроля.
18. Опишите алгоритм возможных действий по оценке отклонений фактических результатов деятельности организации от запланированных.
19. Что такое «контролинг»? Чем он отличается от обычной системы контроля?
20. Какие возможные действия по отношению к персоналу может предпринять руководство организации сферы сервиса на основе анкетирования потребителей: а) в случае неудовольствия и б) в случае похвалы?

Цель занятия: закрепить знания о функциях управления в сервисных предприятиях

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний об основных функциях управления;
- навыки закрепления знаний о взаимосвязи общих и специальных функций управления;
- навыки закрепления знаний о сущности и роли планирования в управлении организацией;
- навыки закрепления знаний о принципах планирования и видах планов;
- навыки закрепления знаний о стратегическом планировании;
- навыки закрепления знаний о текущем планировании;

навыки закрепления знаний о видах и функциях организации;

- навыки закрепления знаний о видах и функциях управленческого контроля;

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час.

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под управлением как совокупностью взаимосвязанных функций?
2. Приведите классификацию общих функций управления.
3. Что включают специальные функции управления?
4. Какова взаимосвязь общих и специальных функций?
5. Какова сущность и роль планирования в управлении организацией?
6. Охарактеризуйте основные принципы планирования. Проиллюстрируйте их примерами.

© РГУТИС

7. Какие виды планов Вам известны? В чем заключается их взаимосвязь?
8. Что понимается под стратегическим планированием?
9. Охарактеризуйте алгоритм проведения анализа внешней среды организации.
10. Что представляет собой бизнес-план как основа стратегического планирования?
11. Каковы сущность и принципы текущего планирования?
12. Охарактеризуйте основные этапы текущего планирования и реализацию текущих планов.
13. Что представляет собой организационная структура и каковы принципы ее построения?
14. Перечислите особенности, преимущества и недостатки основных видов организационных структур управления.
15. В чем прослеживаются современные направления развития организационных структур управления?
16. Охарактеризуйте виды и функции управленческого контроля.
17. Какие Вам известны стандарты контроля и требования к ним?
18. Охарактеризуйте факторы, влияющие на эффективность контроля.
19. Охарактеризуйте административные, экономические, социально-психологические методы управления. Приведите примеры.

Case- stady

Целью данного занятия является проведение различий между кадровой и корпоративной стратегией по управлению персоналом. Студенты делятся на группы и знакомятся с заданием. Каждая группа работает над параметрами стратегии. В конце занятия каждая позиция аргументируется.

Кейс 1. *Прочтите кейс и выделите в нем стратегии кадровой службы и корпоративные стратегии управления персоналом. Заполните нижеприведенные таблицы. и сравните полученные результаты.*

Международная корпорация «NNN» – одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Корпорация «NNN» – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию.

При формулировании стратегии на первый план выдвигаются НИОКР и диверсификация бизнеса. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность подразделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по продуктовому дивизионному принципу. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы корпорации имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость принципов, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие

© РГУТИС

творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются ключевым активом корпорации.

Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала.

Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов продвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637), 303 программы ориентированы на научно-исследовательский персонал, 208 программ – на сбытовой уровень, 79 программ – на административно-управленческий уровень. Остальные носят ―сквозной характер.

Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах. В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек.

Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: ―аккумулирование опыта – поддержка и вознаграждение за успехи – установление обратной связи – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий. Используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются ―круглые столы и дискуссии. Работникам фирмы, которые обучаются в колледжах и университетах, при успешной сдаче экзаменов возмещается стоимость обучения со стороны фирмы.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в корпорации престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь ―корпоративной семьи. В корпорации действует центр по оценке компетенций и развитию карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система ―двойной лестницы, или ―двух направлений в карьере. В зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника, карьерное продвижение возможно либо по административной линии, либо по линии научно-инженерной. Система оплаты и поощрения труда привязана к оценкам результативности сотрудников.

Таблица 1. Сравнительный анализ кадровой и корпоративной стратегии по управлению персоналом

Параметры стратегии	**Политика управления персоналом**	
	Кадровая стратегия	**Корпоративная стратегия**
Общие принципы		
Временной горизонт		
Объекты управления		
Планирование трудовых		

© РГУТИС

ресурсов, структуры и штата, создание резерва		
Поиск, наем и увольнение персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Планирование карьеры и продвижение персонала		
Обучение и развитие персонала		
Нормирование и оптимизация труда		
Мотивация и оплата труда		
Оценка персонала		
Политика поощрения		
Управление талантами		
Управление знаниями и инновациями		
Управление изменениями		

Таблица 2. Сравнительный анализ кадровой и корпоративной стратегии по этапам жизненного цикла компании

Параметры жизненного цикла	**Политика управления персоналом**	
	Кадровая стратегия	**Корпоративная стратегия**
Предпринимательский этап		
Динамичный рост		
Расцвет		
Зрелость		
Стагнация		
Реструктуризация		
Слияния и поглощения		
Ликвидация		

Таблица 3. Внешние и внутренние риски кадровой и корпоративной стратегии по этапам жизненного цикла компании

Параметры жизненного цикла	Внутренние и внешние риски реализации стратегии			
	Кадровая стратегия		Корпоративная стратегия	
	Внешние	Внутренние	Внешние	Внутренние
Предпринимательский этап				

© РГУТИС

Динамичный рост				
Расцвет				
Зрелость				
Стагнация				
Реструктуризация				
Слияния и поглощения				
Ликвидация				

ВОПРОСЫ К КЕЙСУ:

1. Какие сотрудники окажутся наиболее востребованными на каждом этапе жизненного цикла?
2. В каких случаях в зависимости от жизненного цикла и потенциальных рисков может быть эффективна открытая, а в каких случаях закрытая кадровая политика?
3. Какой тип организационной культуры и стиль руководства окажется наиболее предпочтительным в условиях кризиса?
4. Предложите варианты снижения стратегических рисков в управлении персоналом.
5. На каком этапе жизненного цикла корпорации необходимо активно привлекать таланты?

РОЛЕВАЯ ИГРА

Аудитория разбивается на шесть групп, по две группы на одну роль. Каждая группа изучает кейс (см. ниже шесть кейсов) и предлагает свое решение проблемы в соответствие с выбранной ролью, оценивая текущую и моделируя будущую ситуации. После этого группы объединяются в две разные компании, обмениваются между собой результатами работы, и вырабатывают свою единую стратегию по управлению персоналом, заполняя таблицу 4. По окончании работы сравниваются результаты работы двух компаний.

Кейс 1 «Сибарит»

«Здесь вам не тут…» От одной из посетительниц, впервые остановившейся в питерском отеле «Сибарит», поступила жалоба. - Я прожила в вашей гостинице больше недели и уезжаю с очень неприятными впечатлениями. Я часто бываю в Вашем прекрасном городе, но у вас, скорее всего, больше не поселюсь. И я хотела бы объяснить, что мне не понравилось. На следующий день после приезда, рано утром, ожидая в кафе-баре заказанного завтрака, я поняла, что сервис здесь никуда не годится. Бронируя номер, я гадала, что меня ждет в «Сибарите», потому что ничего не знала о вашем отеле. Это не Hilton или Marriott, где все известно наперед. Что и говорить, первое впечатление от вашей гостиницы было грандиозным: просто райский уголок, практически в центре северной столицы! Вестибюль маленький, но элегантный и обставлен со вкусом. В таких отелях приятно встречаться с деловыми партнерами и проводить переговоры, он достаточно велик, чтобы обеспечить конфиденциальность, и в то же время уютен, что придает деловым встречам особую атмосферу дружественности. Соответственно я ожидала и высочайшего класса обслуживания, поскольку в отделке всех помещений была заметна забота и отменный вкус. Ни одной непродуманной детали, незавершенной идеи! К моему искреннему разочарованию, ожидания мои не оправдались. После длительного и

© РГУТИС

утомительного путешествия просто мечтаешь о горячем душе и уютной постели. Я прибыла в отель около шести часов вечера в среду. Швейцар любезно приветствовал меня и взял мой багаж. Я поднялась на лифте в вестибюль и подошла к регистрационной стойке, где простояла, кажется, целую вечность, дожидаясь, пока на меня обратят внимание. Наконец одна из двух девушек-регистраторов, оторвавшись от бумаг, соизволила заметить меня и спросила, чем она может мне помочь. У меня возникло ощущение, что я оторвала ее от весьма важных дел. Я назвала свою фамилию и объяснила, что зарезервировала номер. Девушка сообщила номер моей комнаты и дала мне ключ. Я поспешила наверх, валясь с ног от усталости. В основательно прокуренном номере обнаружилось две кровати – я же заказывала одноместный номер для некурящих; я тут же позвонила вниз. Девушка-регистратор с раздражением ответила, что мне следует спуститься вниз, пока она попробует что-нибудь для меня сделать. Пришлось проделать обратный путь – до лифта, десять этажей вниз и снова к регистрационной стойке. Процедив извинения за причиненные неудобства, девушка дала мне другой ключ, я во второй раз отправилась в свой номер. Почти полчаса я ждала, пока доставят мой багаж. Наконец появился коридорный. Одну из моих сумок – самую дорогую, – он прислонил к двери, чтобы та не закрылась, пока он вносил остальные вещи. Затем он информировал меня о предоставляемых в отеле услугах (стандартный набор: мини-бар, чистка обуви, круглосуточная доставка заказов в номер, тренажерный зал и пр.), улыбнулся и пожелал приятного отдыха. Распаковав багаж и устроившись, я взяла меню; оно показалось мне бедноватым, но я очень устала и решила заказать ужин в номер. Девушка на другом конце провода уже знала мою фамилию: "Добрый вечер, вас приветствует служба доставки отеля «Сибарит». Меня зовут Вероника. Чем я могу помочь вам?" Это несколько приободрило меня. Еда мне тоже понравилась, несмотря на то, что прибыла лишь через час, хотя любезная Вероника сказала, что все будет готово через 25 минут. Поужинав, я позвонила в службу доставки и сказала, что оставлю поднос за дверью. Чуть теплая вода в душе только усилила мои негативные эмоции. Когда я, наконец, легла спать, было за полночь. Утром я едва не наступила на тот самый поднос – он лежал на том самом месте, где я его оставила вчера вечером. Сегодня вечером, когда я выписывалась, девушка-регистратор заговорила со мной о будущих визитах, предложив помощь в резервировании номера. Я вежливо отказалась и сказала, что мое пребывание в «Сибарите» было не из приятных. Она, разумеется, принесла свои извинения. Мы попрощались; выходя из дверей отеля, я пыталась сформулировать впечатления от своего пребывания, но точно знала, что больше сюда не вернусь. Мне понравился ваш отель в целом. Он гораздо привлекательнее, чем большинство отелей, где мне довелось побывать, и цены вполне приемлемы для Санкт-Петербурга. Тем не менее, лично я в «Сибарите» останавливаться больше не собираюсь. Обслуживание не оправдало моих ожиданий. Персоналу «Сибарита» следует задуматься об отношении к клиентам и внимательнее относиться к деталям. Мало кто из служащих проявлял элементарную вежливость, и почти никто не заботился о том, чтобы мне было удобно. Я надеюсь, что положение будет исправлено, поскольку в моем лице ваш отель потерял как минимум одного клиента. Искренне ваша Жанна Проскурина.
(*Персонажи и название отеля вымышленные).*

Кейс 2. Срочное совещание.

© РГУТИС

Генеральный директор отеля 37-летний Савва Кирьянов пригласил на совещание по поводу письма все высшее руководство: начальника производства Маргариту Бражникову, руководителя отдела по управлению персоналом Петра Жвания и директора по маркетингу Нелли Стругачеву. Еще двое – директор по снабжению продовольствием и начальник инженерного отдела – проводили занятия по технике безопасности в ресторанной кухне и на совещании отсутствовали. Предложив топ-менеджменту ознакомиться с жалобой, Савва угрюмо объяснил, что, к сожалению, с изложенной в письме ситуацией постоянно сталкиваются практически все постояльцы отеля. Когда собравшиеся прочитали жалобу Жанны Проскуриной, Савва перешел к сути дела: "Что мы можем сделать, чтобы таких жалоб больше не было? Как повысить качество обслуживания наших клиентов? Мы должны принять меры, чтобы не терять постояльцев, учитывая предстоящее повышение цен, на которое придется пойти ввиду нашего финансового положения. Высказывайтесь, и я внимательно выслушаю ваши предложения! Что может предложить наш директор по маркетингу?" Нелли Стругачева ответила: "Я считаю, что из-за повышения цен мы можем лишиться своих постоянных клиентов, поэтому следует подумать о привлечении новых клиентов. К тому же у нас проблема с выходными днями – половина номеров пустует. Может быть, следует разработать специальные предложения, чтобы заинтересовать туристов, приезжающих в Санкт-Петербург на выходные? Следует учесть еще вот что: среди наших клиентов много приезжих из СНГ, поэтому я предлагаю начать активный маркетинг в Интернете. Мы можем разместить баннеры с рекламой на сайтах пассажирских авиакомпаний бывших стран союза, а также на Rambler или Yandex, чтобы туристы, интересующиеся туристическими услугами в Санкт-Петербурге, могли получить информацию о нашем отеле. Я навела справки; по моим подсчетам, реклама на сайтах, связанных с туризмом, обойдется нам примерно в 3 тыс. долл. в месяц. Слово взял руководитель отдела по управлению персоналом Петр Жвания: "Не хотелось бы с вами спорить, Нелли, но сегодня наша задача – не привлекать новых, а удержать имеющихся клиентов. Данные опросов постояльцев по вопросам качества обслуживания и растущее число жалоб, которые я тоже получаю, ясно показывают, что те, кто у нас побывали, часто уезжают от нас недовольными, что приводит к потере постоянных клиентов. Я убежден, что нам надо разработать стратегию повышения профессионализма и качества нашего обслуживания. Из неофициальных бесед с нашими работниками я знаю, что они с трудом понимают должностные инструкции и не знают, как им реагировать на жалобы клиентов. По заведенному у нас порядку, каждое нестандартное решение требует согласования с руководством». «Можно себе представить, что чувствует клиент, заплативший больше 200 долл. в сутки за номер, который к его приезду не готов, а служащий, вместо того, чтобы немедленно предложить ему чашечку кофе за счет заведения, бежит на поиски начальника, чтобы спросить на это разрешения. А этот начальник, в свою очередь, обращается за разрешением ко мне или к вам, а время идет, и клиент еще больше раздражается. Я считаю, что мы должны позволить служащим улаживать подобные проблемы немедленно на месте». В дискуссию включилась начальник производства Маргарита Бражникова: «Теоретически это возможно, но как контролировать возникающие при этом дополнительные расходы? Бесплатное угощение и возмещение морального ущерба означают рост издержек, а наше финансовое положение нам этого не позволяет. Кроме того, как известно, сейчас идет расширение штата продовольственного отдела, а это тоже дополнительные расходы и, в конечном итоге, снижение прибыли».

© РГУТИС

Савва Кирьянов начал работу в сфере обслуживания 19 лет назад, еще школьником, подрабатывая во время перестройки в закусочной своего отца. Уже в торговом институте во время летних каникул он подрабатывал продавцом мороженого на черноморских курортах. Получив степень бакалавра, Савва три года отработал в ресторане. Однако гостиничный бизнес нравился ему больше, и он решил получить степень магистра гостиничного менеджмента. Своей первоочередной целью Савва считал повышение доходов отеля за счет повышения качества обслуживания и увеличения клиентской базы. В результате в 2010 году отель «Сибарит» впервые за долгие годы заработал больше, чем потратил. В конце 2010 года Савва нанял на должность директора по снабжению продовольствием Михаила Решетова – выпускника престижного питерского колледжа, славящегося своей кулинарной школой. Энергичный характер и профессионализм Михаила помогли вдохнуть новую жизнь в ресторанный бизнес «Сибарита»: уже через год его превосходные банкеты и отличное меню привели к росту продаж в ресторане отеля на 22%. Среднегодовой темп прироста около 6%, ежегодная прибыль составляет 2,5%. Петр Жвания, начальник отдела по управлению персоналом, пришел на эту должность полгода назад, до этого 15 лет проработав инструктором в сети отелей на Домбае. Петр перебрался в Санкт-Петербург вместе с же-ной с Северного Кавказа, когда чеченская война была в самом разгаре, и решил обосноваться здесь надолго. Его предшественник на посту начальника кадров жестко ограничил финансирование отбора и подготовки персонала, что, в целом, положительно сказалось на прибыльности отеля.
Раньше каждый новичок в «Сибарите» проходил обязательные двухнедельные курсы подготовки; затем эта практика была заменена на систему наставничества на рабочем месте. За последние три года многие из менеджеров среднего звена «Сибарита» перешли работать к конкурентам, однако на смену им никто не пришел – отель экономил средства. Директор по маркетингу Нелли Стругачева пришла в «Сибарит» почти полтора года назад. Раньше она работала менеджером среднего звена в крупной компании бытового обслуживания, где хорошо изучила специфику деловых поездок. Характеризуя ситуацию, в которой оказался отель, она заметила: «Учитывая, что наши постоянные клиенты сопротивляются повышению цен, мы должны стать конкурентоспособными по уровню обслуживанию и популярности бренда».

Кейс 3. Европейские цены – российский уровень

«Сибарит» – десятиэтажный отель-бутик с 405 номерами с полномасштабным набором услуг. Находится он в центре города, среди офисов, ресторанов, баров, магазинов и модных бутиков. К услугам посетителей «Сибарита» ресторан с видом на Неву, винный погребок, коктейль-бар и круглосуточная доставка еды в номера. Вестибюль небольшой и уютный, очень нравится бизнесменам, потому что обладает приятной, располагающей атмосферой. В числе других услуг – чистка обуви, кофе в номер, будильник по телефону, развлечения для всех гостей, сауна, массаж. Однако с точки зрения проведения крупных бизнес- мероприятий отель «Сибарит» уступает конкурентам: бизнес-центр отсутствует, площадь конференц-зала составляет всего около 185 кв. м. Номера просторные и удобные, приспособлены для работы на компьютере, имеется возможность модемного подключения к Internet и пользования Wi-Fi. Зато в номере по желанию постояльца отель может установить факс. Прежде отель назывался «Па-де-де» и входил в сеть гостиниц для туристов. В начале 1993 года его выкупило российско-австрийского предприятия «Гермион». В реконструкцию было вложено свыше 150 млн. долл. Реконструкция двух

© РГУТИС

зданий продолжалось четыре года, и завершилась объединением в единый гостиничный комплекс. Модный декоратор из Франции создал оригинальный интерьер в стиле модерн для вестибюля, ресторана и номеров. На смену прежним аляповатым и массивным украшениям пришел изысканный декор, статуи, освещение и привезенные из-за границы мебель, аквариумы и экзотические растения. Отель стал по-настоящему уютным. За свою историю отель несколько раз переходил от одного собственника к другому, пока его владельцем не стала одна европейская инвестиционная компания. При этом нынешние владельцы рассматривают данное приобретение как стратегический плацдарм для расширения своей деятельности в России.

Кейс 4. Конкуренты

Гостиничный бизнес Санкт-Петербурга отличается жесткой конкуренцией. Отели разделились на две конкурирующие группы. В первую вошли крупные отели, рассчитанные на широкий контингент клиентов, с большими конференц-залами и пресс-центрами, предлагающие качественное, но стандартное обслуживание. Благодаря удачному расположению и сходным ценам они контролировали значительную часть рынка (Прибалтийская, Санкт-Петербург, Москва, Октябрьская). Расположенный неподалеку от «Сибарита» отель Sheraton одно время рассматривался как главный конкурент, но впоследствии превратился в союзника: круглый год, страдая от избытка клиентов, он направлял постояльцев в «Сибарит».

Sheraton был переоборудован в конце 2005 года; во всех номерах установлены современная удобная мебель, средства подключения к Internet, голосовая почта и офисные комбайны Hewlett-Packard со струйным принтером, факс-аппаратом и копировальной машиной. Руководство Sheraton намеревалось в ближайшие 3 месяца повысить цены на номера до 350 долл. в сутки.

Вторую группу составили отели класса люкс, дорогие и роскошные. Яркий представитель этой группы и главный конкурент «Сибарита» – отель «Астория», «Гранд Отель Европа» и «Коринтия «Невский палас»», предлагающие гостям индивидуальное обслуживание более высокого качества. Живые цветы в номерах, великолепное оборудование для ванных комнат, включая джакузи, комнатные тапочки, корзины с фруктами круглый год – традиционный перечень услуг, на которые мог рассчитывать любой постоялец.

Вот характерная запись в книге отзывов одного из перечисленных отелей класса люкс: «Не просто замечательный отель – лучший во всем мире! Служащие угадывают ваши желания до того, как вы их выскажете. Потрясающе! Невообразимая роскошь, и это в центре Санкт-Петербурга». Персонал знает ваше имя еще до того, как вы представитесь. Я не знаю, как им это удается, но это факт».

5. Клиентура Поскольку «Сибарит» позиционирует себя как отель-бутик, туда обращаются те, кто ищет спокойного отдыха и комфорта; 70% постояльцев отеля – бизнесмены, 30% – туристы, поэтому заполняемость номеров в будние дни выше, чем в выходные (с некоторыми сезонными колебаниями). Большинство клиентов-бизнесменов – люди зрелого возраста, 45-65 лет, привыкшие в каждый приезд останавливаться в одном и том же отеле, более того, в одном и том же номере. Среди постоянных клиентов отеля их почти 60%.

К сожалению, в последние годы процент постоянных клиентов неуклонно снижается, сократившись уже на 10%, главным образом, из-за увеличения стоимости проживания. Нелли Стругачева, директор по маркетингу, стремясь улучшить обратную связь с

© РГУТИС

клиентами, разработала новый инструмент повышения качества обслуживания вопросник для клиентов. Почти 40% постояльцев отеля приходилось на приезжих из-за границы. У «Сибарита» отличная репутация в СНГ, поэтому почти 80% клиентов поставляет именно этот рынок. Опросы клиентов об уровне обслуживания показывают, что бизнесмены из восточных стран особенно недовольны уровнем сервиса в отеле «Сибарит». 6. Команда В «Сибарите» работает около 250 человек. Из-за относительно небольшого размера отеля, а также из-за сложной ситуации на петербургском рынке труда, подбор работников представляет собой непростую задачу для руководства отеля. Кроме того, отель не входит ни в одно из профсоюзных объединений, которые охватывают 96% всего гостиничного сектора Санкт-Петербурга. Поэтому ставки и премии в «Сибарите» несколько выше, чем у других. Текучесть кадров в «Сибарите» составляет около 10%, хотя средний показатель для отелей этого класса равняется 45%. Средний стаж работы в отеле – 3,7 года; 10-15% служащих работают в отеле еще с начала перестройки.

Несмотря на относительно низкую текучесть кадров, уровень удовлетворенности служащих своей работой невысок. Производственная мораль и корпоративная культура «Сибарита» снизились из-за постоянной смены высшего руководства, невнятной политики и пренебрежительного отношения к руководителям среднего звена. Текучесть кадров в руководстве очень высокая. Из пяти человек руководящего состава за последние пять лет в «Сибарите» не сменился только начальник производственного отдела. Все исполнительные директора работают недавно.

Начальник производства Маргарита Бражникова – единственный «ветеран» «Сибарита». Более двадцати пяти лет назад она пришла в тогда еще советское заведение для командировочных и на ее глазах оно преобразилось в сегодняшний отель «Сибарит», респектабельный и амбициозный. Маргарита начала свою карьеру горничной в «Прибалтийской», затем стала менеджером номеров. Когда же пять лет назад ей предложили должность начальника производства в «Сибарите», она охотно согласилась. Весь производственный отдел она разделила на службу приема и размещения гостей, службу питания и напитков и службу консъержей по обслуживанию номерного фонда.

Маргарита уверена в эффективности «интуитивного» менеджмента и постоянно занимается улаживанием бесконечных проблем своего большого и беспокойного хозяйства и участвует в разрешении конфликтов. Часто она повторяет своим подчиненным: «Видели бы вы это место до реконструкции ... мебель ветхая, оборудование устаревшее. Сейчас совсем другое дело, наш отель – просто прелесть. Мы должны им гордиться!»

Кейс 5. «Финансы поют романсы»

При высоком уровне заселяемости номеров и процветании гостиничного бизнеса в Санкт-Петербурге «Сибарит» испытывает постоянные трудности. Первые 3 года работы отель ежегодно нес убытки почти в 12 млн. долл., которые лишь недавно удалось свести к 1 млн. долл. Впервые отель получил прибыль в 2010 году. Учитывая все это, руководство отеля решило в течение следующих двух лет повысить стоимость проживания на 30%. При относительно низкой стоимости проживания отель не достигал запланированных показателей прибыли. Стоимость номера в сутки была в среднем на 50-100 долл. ниже, чем у конкурентов. И все же многие гости находили цены непомерно высокими – 205-305 долл. безо всяких скидок. Такие цены назначались на выходные, когда резко повышался спрос на гостиничные номера). Особенно недовольны были туристы, которые за такие деньги рассчитывали получить индивидуальное обслуживание по высшему классу и

© РГУТИС

особое внимание персонала к своим нуждам. По сравнению с отраслевыми стандартами (данные о которых публиковались консалтинговыми компаниями) валовая прибыль «Сибарита» (до вычета фиксированных выплат) была на 2-4 % ниже среднего для отелей этого класса показателя. Савва Кирьянов признавал, что возможности незначительного сокращения издержек существуют, однако их реализация противоречила повышению качества обслуживания. Например, на собрании Совета директоров два месяца назад один из владельцев отеля предложил закрыть гостиничный ресторан или отказаться от круглосуточного ресторанного обслуживания в номерах. Руководство отеля категорически не согласилось с этим, так как широко известное ресторанное обслуживание «Сибарита» составляет неотъемлемую часть имиджа отеля и способствует поддержанию бренда.

Кейс 6. Куда идем?

Савва Кирьянов закончил совещание к половине шестого вечера. Зачастил дождь, и уже сидя за рулем в пробке, Савва размышлял о будущем. «Первым делом нужно отправить Жанне Проскуриной письмо с извинениями. Хорошо промыслить, что необходимо сделать, чтобы улучшить впечатления гостей в отеле «Сибарит»? Как повысить уровень удовлетворения постояльцев? Как перестроить работу по управлению персоналом? И, наконец разработать план решительных действий и вместе с исполнительными директорами разработать стратегию по управлению персоналом и механизм ее реализации на долгосрочную перспективу».

Таблица 4. Стратегия менеджмента по персоналу компании

Текущая / Будущая ситуация	Администра-тивный эксперт	Стратегический партнер	Лидер	Агент перемен
Проблемы бизнеса				
Возможности менеджмента				
Ключевые компетенции и лояльность сотрудников				
Эффективность бизнес-процессов				
Критерии эффективности бизнеса				

Деловая игра по влиянию факторов внешней среды на организацию сферы сервиса

1. Разбейтесь на пять групп. Представьте, что Ваша группа – это фирма на любом выбранном Вами рынке, а остальные четыре группы – Ваши конкуренты на этом рынке. Преподаватель берет на себя роль ведущего. Ведущий объявляет об изменении какого-

© РГУТИС

либо фактора внешней среды прямого или косвенного воздействия (изменение вкусов потребителей, повышение налогов и пр.). Группы в течение 5-7 минут методом мозгового штурма разрабатывают ряд мероприятий по реагированию на данное изменение. Затем ведущий зачитывает варианты всех групп, происходит оценка вариантов, их анализ. Побеждает группа, набравшая наивысшую сумму баллов.

2. Выбрать известную вам организацию сферы сервиса. Составить декомпозицию главной цели организации на подцели.

Вопросы для самоконтроля:

Раскройте сущность внутренней среды организации в сфере сервиса.

Перечислите основные переменные внутренней среды организации сферы сервиса .

Что такое внешняя среда организации сферы сервиса?

Каким образом учитываются факторы внешней среды при управлении организации сферы сервиса?

Какие вы знаете методы анализа внешней и внутренней среды организации сферы сервиса?

Какова взаимосвязь между факторами внутренней среды?

Раскройте взаимосвязь между организацией сферы сервиса и внешней средой?

Дайте характеристику внешней среды известной вам организации сферы сервиса.

Что такое миссия организации сферы сервиса?

Какие характеристики организации должны быть отражены в миссии?

Какое значение имеют цели для эффективной деятельности организации сферы сервиса?

Каковы требования к установлению целей?

Как вы понимаете сущность стратегии организации сферы сервиса?

Какие виды стратегий вы знаете?

Практическое занятие 4

Вид практического занятия: устный опрос, выполнение практического задания, case-stady.

Тема занятия : Модели процесса принятии решений

Содержание занятия:

1. Понятие управленческого решения. Роль решений в управлении. Виды управленческих решений и требования, предъявляемые к ним.
2. Этапы принятия рационального управленческого решения.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Моделирование в процессе принятия управленческих решений.
4. Методы принятия управленческих решений.

Цель занятия: закрепить знания о методах принятия управленческих решений

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний об управленческих решениях;
- навыки закрепления знаний об основных этапах принятия управленческих решений;
- навыки закрепления знаний о разновидностях стилей руководства;
- навыки закрепления знаний об одномерных и многомерных стилях руководства;
- навыки закрепления знаний об основных концепциях лидерства.

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,5 часа.

© РГУТИС

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте понятие управленческого решения.
2. Какова роль решений в управлении?
3. Какие виды управленческих решений Вам известны и какие требования к ним предъявляются?
4. Охарактеризуйте основные этапы принятия рационального управленческого решения
5. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческих решений? Приведите примеры.
6. Какие факторы влияют на моделирование в процессе принятия управленческих решений?
7. Охарактеризуйте известные Вам методы принятия управленческих решений.
8. 9. Опишите разновидности такого метода принятия решений, как «мозговой штурм».
10. В чем состоит роль фасилитатора при принятии групповых решений?
11. Каков алгоритм экспертизы по методу Дельфи?
12. Какие факторы следует учитывать при выборе метода управления в различных ситуациях?

Практическое задание «Выбор управленческого решения».

Case-stady

Кейс №1. Выбор управленческого решения

Компания «Х» — один из ведущих игроков в сфере российского сервиса. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых. Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего турпродукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радеет о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела. Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков.

После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел Кейсы для анализа 45 новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал колле- га и при первой же возможности передавал информацию менеджеру. Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще ста- ли звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента? Почему я трачу на

© РГУТИС

него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже».

В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников. Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

Раздел 3. Организационная структура и коммуникации

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией
Тема занятия : Понятие и виды организационных структур управления

Содержание занятия:
1. Понятие и виды организационных структур управления, используемых в сфере сервиса
2. Линейная организационная структура управления
3. Функциональная организационная структура управления
4. Линейно-функциональная (штабная) структура управления.
5. Дивизиональная структура управления
6. Адаптивные (органические) типы организационных структур
7. Виртуальные структуры (команды)
8. Принципы построения организационных структур управления

Цель занятия: закрепить знания о методах принятия управленческих решений
Практические навыки:
- навыки закрепления знаний об управленческих решениях;
- навыки закрепления знаний об основных этапах принятия управленческих решений;
- навыки закрепления знаний о разновидностях стилей руководства;
- навыки закрепления знаний об одномерных и многомерных стилях руководства;
- навыки закрепления знаний об основных концепциях лидерства.

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час.

Контрольные вопросы:
1. Что понимается под системой управления в сфере сервиса?
2. Какие уровни управления выделяют в структуре управления?

© РГУТИС

3. Какие виды связей существуют между ступенями управления?
4. Охарактеризуйте иерархическую и органическую структуры управления применительно к организациям сферы сервиса.
5. В каких случаях туристская организация обращается к матричной структуре управления?
6. В чем заключаются преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления?
7. В какой ситуации наиболее целесообразно применение линейно- функциональной (штабной) структуры управления?
8. Перечислите адаптивные организационные структуры управления и кратко охарактеризуйте каждую их них.

Индивидуальный практикум – выполнение самостоятельной внеаудиторной работы «Провести анализ организационных структур на примере отдельных служб предприятий туриндустрии»

1. Организационная структура сетевого многофункционального сервисного предприятия
2. Организационная структура управления сервисным предприятием
3. Должностные обязанности сотрудников предприятий сервиса
4. Организационные структуры предприятий сервиса
5. Факторы, влияющие на формирование структуры управления сервисным предприятием
6. Структура административной службы среднего и крупного сервисного предприятия
7. Типовая производственная структура предприятий сервиса
8. Основные бизнес-процессы предприятий сервиса

Практическое занятие 6

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией

Тема занятия : Методы управления

Содержание занятия:

1. Классификация методов управления и их характеристика
2. Формы, методики, документы, используемые при применении различных методов управления в сфере сервиса
3. Факторы, влияющие на выбор метода управления в различных ситуациях
4. Понятие «стиль управления».
5. Характеристика различных стилей управления
6. Одномерные и многомерные стили управления
7. Централизация и децентрализация управления
8. Делегирование полномочий: сущность и основные проблемы

Цель занятия: закрепить знания о методах управления

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний о классификации методов управления ;

© РГУТИС

- навыки закрепления знаний о формах, методиках, документах, используемых при применении различных методов управления в сфере сервиса;
- навыки закрепления знаний о разновидностях стилей руководства;
- навыки закрепления знаний об одномерных и многомерных стилях руководства;
- навыки закрепления знаний об основных концепциях лидерства.

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,5 часа.

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под методом управления?
2. Охарактеризуйте группу регламентирующих методов.
3. Охарактеризуйте группу экономических методов.
4. Охарактеризуйте группу социально- психологических методов.
5. Какие документы используются на предприятиях сферы сервиса при применении организационно- распорядительных методов?
6. Какие документы используются на предприятиях сферы сервиса при применении экономических методов?
7. Какие документы используются на предприятиях сферы сервиса при применении социально- психологических методов?
8. Какие факторы влияют на выбор метода управления в различных ситуациях?
9. Что понимается под стилем управления?
10. Охарактеризуйте одномерные стили К. Левина.
11. Охарактеризуйте стиль лидерства Р. Лайкерта
12. Охарактеризуйте многомерные стили Блейка и Моуттона
13. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
14. В чем суть концепции ограничений? Назовите и прокомментируйте 11 ограничений в деятельности менеджера.
15. Что вы понимаете под властью? Что лежит в её основе?
16. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть? Что вы понимаете под балансом власти руководителей и подчинённых?
17. Назовите способы влияния руководителя на подчинённых.
18. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
19. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных вам известны?
20. Какие подходы в теории управления используются к определению эффективности лидерства?
21. Что вы понимаете под авторитетом менеджера?
22. Какие два источника (статуса) формирования авторитета вам известны?/
23. Назовите и дайте характеристику разновидностей ложного авторитета.
24. В чем сущность работы менеджера?
25. Что такое стиль управления, от чего он зависит?
26. Какие факторы влияют на формирование и развитие конкретного стиля руководства?
27. Дайте сравнительную характеристику одномерным стилям управления.
28. Какой коэффициент может быть использован для оценки эффективности стиля управления?

Выступления с докладами на темы:

- Теория лидерского стиля Фреда Фидлера
- Теория лидерского стиля Т. Митчела и Р. Хауса

© РГУТИС

- Теория жизненного цикла П. Херши и К. Бланшара
- Модель стилей руководства В. Врума и Ф. Йеттона

Решение ситуационных задач

Ситуация 1

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

Ситуация 2

Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

Ситуация 3

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный план работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Вам компьютер «завис» и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

Ситуация 4

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать выполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

А) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;

Б) даете ему в помощники tit несколько человек и делите премию между ними;

В) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;

Г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

Ситуация 5

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

А) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;

Б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

Ситуация 6

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как следует поступить в этой ситуации?

Ситуация 7

© РГУТИС

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите…

Ситуация 8 "Подбор руководителя»

Заведующий отделом информации Иван Подгорный известен как строгий руководитель, всегда требующий выполнения правил и проводивший строгий контроль. Когда 2 года назад его назначили на эту должность, возникло много разногласий. За 6 месяцев его руководства было уволено 9 инженеров и техников, некоторые сотрудники были переведены на другую работу. Однако Подгорный смог воодушевить оставшихся своих работников участвовать в проведении весенних проектов, требовал подчинения и одобрения своим решениям.

Подгорному удалось уменьшить затраты на персонал на 10% и все проекты были сданы в срок. Так как его считали серьезным руководителем, использующим эффективные методы, ему сделали выгодное предложение и через месяц он ушел в другую фирму.

Директор данного предприятия Петр Силин сначала хотел предложить повышение в должности кому-нибудь из работников отдела, но никто не был всерьез заинтересован стать руководителем. После 2-х недельного перерыва на должность заведующего отделом информации назначили Николая Демьянова. Демьянов считался способным руководителем, и хотя это не было повышением в должности, он считал, что может получить новый опыт в работе.

Николай Демьянов был сторонником целенаправленного планирования работ. Он считал, что главное определить цель для решения каких-либо задач, а вопрос о средствах и методах их достижения должны решать подчиненные. Но он не отказывал в помощи при решении проблем, связанных с работой.

Через месяц стало ясно, что дела в отделе с новым руководителем идут плохо. Несколько проектов не были исполнены к сроку, в других не был достигнут желаемый результат. Беседуя с работниками, директор узнал, что по их мнению Николай Демьянов действовал не так, как необходимо руководителю. Он не давал конкретных указаний для достижения цели. И персонал не имея конкретного плана работ считал, что Демьянов не способен руководить, даже если бы имел желание.

Вопросы:

1. Что же произошло и почему?
2. Дайте характеристику стилей руководства Подгорного и Демьянова, определите различия.
3. Какой совет дать в такой ситуации Петру Силину?

Практическое задание «Оценка социально- психологического климата в группе»

Предлагаемая методика позволяет делать периодические «срезы» с целью диагностики состояния психологического климата в коллективе, прослеживать эффективность тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат. Такие измерения полезны при изучении степени адаптации новых сотрудников,

© РГУТИС

отношения к труду, причин текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности.

Методика позволяет диагностировать три компонента психологического климата: эмоциональный, поведенческий и когнитивный. Для измерения эмоционального компонента используется критерий привлекательности — на уровне понятий «нравится — не нравится», «приятный — неприятный». Вопросы, направленные на измерение поведенческого компонента, конструируются на основе критерия «желание — нежелание работать в данном коллективе», «желание — нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание — незнание особенностей характера членов коллектива».

Инструкция. Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является оптимизация психологического климата в коллективе. Внимательно прочитайте варианты ответа. Выберите один из них, наиболее соответствующий Вашему мнению. Поставьте рядом с ним знак «+» или предлагаемую оценку.

Опросный лист

№	Вопросы
1	Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны: А) большинство членов нашего коллектива — хорошие симпатичные люди; Б) в нашем коллективе есть всякие люди; В) большинство членов нашего коллектива — люди малоприятные.
2	Думаете ли Вы, что было бы весьма неплохо, если бы члены Вашего коллектива жили неподалеку друг от друга? 1 — нет; 2 — скорее нет, чем да; 3 — не знаю, не задумывался об этом; 4 — скорее да, чем нет; 5 — да, конечно.
3	Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику: А) деловых качеств большинства членов коллектива _____; Б) личных качеств большинства членов коллектива _____. 1 — нет; 2 — пожалуй, нет; 3 — не знаю, не задумывался об этом; 4 — пожалуй, да; 5 — да.
4	Цифра «один» на приведенной ниже шкале характеризует коллектив, который Вам очень не нравится, а цифра «девять» — коллектив, который Вам очень нравится. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего

© РГУТИС

	коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись: А) это меня бы вполне устроило; Б) не знаю, не задумывался над этим; В) это меня бы совершенно не устроило.
6	Могли бы Вы с достаточной уверенностью определить, с кем охотно общаются по деловым вопросам большинство членов Вашего коллектива? А) нет, не мог бы; Б) не знаю, не задумывался об этом; В) да, мог бы.
7	Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра «один» соответствует нездоровой атмосфере, а цифра «девять» — наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения, понимания. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
8	Как Вы думаете, если бы Вы по какой-либо причине долго не работали (болезнь, декретный отпуск, пенсия и т. п.), Вы бы стремились встречаться с членами Вашего коллектива? 1 — нет; 2 — скорее нет, чем да; 3 — не знаю, не задумывался об этом; 4 — скорее да, чем нет; 5 — да, конечно.

Обработка результатов , полученных при использовании методики, стандартизирована и имеет следующий алгоритм: анализируются различные стороны отношений к коллективу для каждого сотрудника в отдельности. Каждый компонент трактуется тремя вопросами, причем ответ на них принимает одну из трех возможных форм: +1; 0; –1. Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого сотрудника на вопросы по данному компоненту должны быть обобщены следующим образом:

Положительная оценка (+1). К этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы (4, 5 — на ответы-утверждения; 7, 8, 9 — на ответы по шкале «1–9») даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий может иметь другой знак;

Отрицательная оценка (–1). Сюда входят сочетания, содержащие три отрицательных ответа (1, 2 — на ответы-утверждения; 1, 2, 3 — на ответы по шкале «1–9») или два ответа отрицательные, а третий может иметь другой знак;

Неопределенная (противоречивая) оценка (0). Эта категория включает такие случаи:

- на все три вопроса дан неопределенный ответ (3 — на ответы-утверждения; 4, 5, 6 — на ответы по шкале «1–9»);
- ответы на два вопроса — неопределенные, а третий может иметь другой знак;
- один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки.

© РГУТИС

На опросном листе вопросы 1-й, 4-й, и 7-й относятся к эмоциональному компоненту; 2-й, 5-й, 8-й — к поведенческому компоненту; 3-й, 6-й — к когнитивному (причем вопрос 3 содержит две позиции).

По группе ответов строится таблица для всех сотрудников подразделения:

Сотрудники	**Эмоциональный компонент**	**Когнитивный компонент**	**Поведенческий компонент**
1. 2. ... n.	..	..	..

В каждой клетке таблицы должен стоять один из знаков: +1; 0; –1.

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента:

Э = Е(+) – Е(–) / n , где

Е(+) — количество всех положительных ответов;

Е(–) — количество всех отрицательных ответов;

n — число сотрудников, принявших участие в опросе.

Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от +1 до –1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние данные. Для этого континуум возможных оценок (от +1 до –1) делится на три равные части:

От –1 до –0,33 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются отрицательными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается неудовлетворительным.

От –0,33 до +0,33 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются противоречивыми. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается противоречивым, неопределенным и нестабильным.

От +0,33 до +1 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются положительными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается как благоприятный.

В соответствии с полученными результатами должны строиться мероприятия по улучшению психологического климата в подразделении.

Зрительно-аналоговая шкала оценки организационного климата

Результаты двух описанных выше тестов можно дополнить зрительно-аналоговым выражением различных показателей, характеризующих те или иные аспекты социально-психологического климата в подразделении. Мы предлагаем Вам для оценки три параметра: сработанность, совместимость и успешность выполнения задач. В зависимости от конкретных проблем в том или ином подразделении Вы по своему усмотрению можете дополнить этот перечень любым показателем.

Графические данные можно перевести в количественные показатели. Для этого перед проведением исследования выбирается определенная длина линии (например, 20 см). Для полученных от каждого сотрудника ответов находятся численные показатели. После чего подсчитывается среднее значение каждого показателя в подразделении.

© РГУТИС

1. Отметьте на приведенной ниже линии, насколько «сработано» Ваше подразделение в организации. Отметка в начале шкалы будет означать, что Ваша группа совершенно не сработана. Отметка в конце шкалы — Ваша группа сработана настолько, насколько это возможно. При оценке подразделения ориентируйтесь на определение сработанности, которое приводится ниже.

Сработанность — это согласованность в работе между партнерами, т. е. лучшее сочетание их действий во времени и пространстве. Для сработанности ведущим есть поведенческий компонент — высокая результативность взаимодействия, удовлетворенность, прежде всего, успешностью работы, и как следствие, отношениями с партнером, низкие эмоционально-энергетические затраты. Сработанность определяет нацеленность на результат, продуктивность взаимодействия.

Полное отсутствие сработанности — Максимально возможная сработанность

0 _____ 100

2. Аналогично отметьте на линии, приведенной ниже, насколько психологически совместима Ваша группа. При оценке подразделения ориентируйтесь на определение совместимости, которое приводится ниже.

Совместимость — это такой эффект взаимодействия, который характеризуется максимально возможной субъективной удовлетворенностью партнеров друг другом; это оптимальное сочетание свойств участников взаимодействия, возможность группы в данном составе работать бесконфликтно и согласованно. Основным компонентом совместимости является эмоциональный компонент — удовлетворенность общением с партнером, высокие эмоционально-энергетические затраты. Совместимость определяет хорошие межличностные отношения.

Полное отсутствие совместимости — Максимально возможная совместимость

0 _____ 100

3. На линии, приводимой ниже, укажите, насколько успешно выполняет Ваша группа поставленную задачу.

Очень низкая успешность — Очень высокая успешность

0 _____ 100

Раздел 4. Социально- психологические аспекты менеджмента

Практическое занятие 7

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, апробация тестовых методик, проведение ролевой игры с последующей дискуссией

Тема занятия : Обмен информацией и коммуникации в организациях

Содержание занятия:

1. Коммуникации в системе управления.

© РГУТИС

2. Межличностные и организационные барьеры в коммуникациях, способы их преодоления.
3. Особенности вербальной и невербальной коммуникации.
4. Коммуникации и типология личности.
5. Деловая беседа как основная форма делового общения.
6. Публичное выступление.
7. Деловые переговоры как форма делового общения.

Цель занятия: закрепить знания о коммуникациях и деловом общении в менеджменте

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний о коммуникациях в системе управления;
- навыки закрепления знаний о межличностных и организационных барьерах в коммуникациях, способах их преодоления.;
- навыки закрепления знаний о вербальных и невербальных коммуникациях;
- навыки закрепления знаний об эффективной форме делового общения – деловой беседе;
- навыки закрепления знаний о публичном выступлении;
- навыки закрепления знаний и отработка приемов ведения переговорного процесса.

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час.

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под коммуникациями в системе управления?
2. Какие существуют виды коммуникаций?
3. Охарактеризуйте структуру коммуникационного процесса.
4. Охарактеризуйте межличностные и организационные барьеры в коммуникациях, а также способы их преодоления. Проиллюстрируйте ответы конкретными примерами.
5. В чем Вы видите особенности вербальной и невербальной коммуникации?
6. Как могут быть взаимосвязаны коммуникации и типология личности
7. Дайте характеристику общим правилам и принципам построения эффективных коммуникаций.
8. Какова роль деловой беседы как основной формы делового общения?
9. Охарактеризуйте структуру и виды деловой беседы.
10. Какие основные факторы влияют на эффективность деловых бесед?
11. Что такое публичное выступление и какова его цель и структура?
12. В чем заключаются особенности «подачи» содержания в публичном выступлении?
13. Что в себя включает коммуникативная техника работы с аудиторией?
14. Что представляют собой деловые переговоры как форма делового общения?
15. Охарактеризуйте основные этапы проведения переговорного процесса.
16. Какие необходимы навыки для ведения деловых переговоров?
17 Каковы тактические приёмы ведения деловых переговоров?

Апробация тестовых методик

Прохождение тестов: «Ваш стиль публичных выступлений», «Умение излагать свои мысли», «Умеете ли Вы убеждать других?»; «Какова Ваша сила убеждения в переговорах?»; «Каков Ваш потенциал в принятии нестандартных решений?», «Стиль делового общения», «Оценка поведения на деловых переговорах», «Определение причин трудностей в общении с подчиненными».

Ролевая игра «Деловое совещание».

Сценарий деловой игры:

© РГУТИС

1. Вводная часть (вступление, цели и тема игры)
2. Игровая ситуация (ознакомление с ситуацией на турфирме)
3. План подготовки к совещанию (распределение ролей)
4. Совещание (Выступление директора, реакция и вопросы от руководителей отделов)
5. Дискуссия и коллективное обсуждение вопросов (каким будет поведение директора на совещании? Что он может сказать или сделать для налаживания деловых контактов с сотрудниками? Какие управленческие решения он может принять при подведении итогов первого оперативного совещания?)
6. Подведение итогов (выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей?).

Практическое занятие 8

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, case- study, групповая дискуссия
Тема занятия : Организация контроля за деятельностью подчиненных
Содержание занятия:
1. Концепции управления персоналом
2. Основные функции управления персоналом
3. Система работы с персоналом на туристских предприятиях
4. Роль профессиональных стандартов в системе управления персоналом туристских предприятий

. **Цель занятия:** закрепить знания об организации контроля за деятельностью подчиненных
Практические навыки:
- навыки закрепления знаний о концепциях управления персоналом;
- навыки закрепления знаний об основных функциях управления персоналом;
- навыки закрепления знаний о системе работы с персоналом на сервисных предприятиях - навыки закрепления знаний о практическом применении профессиональных стандартов на предприятиях сферы сервиса.

Продолжительность занятия – 8 часов / 0,5 часа.

Контрольные вопросы:
1. Охарактеризуйте понятие персонала сервисного предприятия.
2. В чем заключается специфика управления человеческими ресурсами в сфере сервиса?
3. Охарактеризуйте известные Вам концепции управления персоналом.
4. Каковы основные функции кадровой службы предприятия сферы сервиса ?
5. Охарактеризуйте основные этапы кадрового планирования на предприятиях сферы сервиса.
6. Каковы этапы проектирования кадровой политики?
7. Раскройте сущность основных видов кадровой политики. Приведите примеры.
8. Охарактеризуйте технологический процесс подбора персонала для предприятий сферы сервиса.
9. Представьте сравнительный анализ внутренних и внешних источников подбора персонала.
10. Специфика оценки персонала и ее основные цели.

© РГУТИС

11. Современные методы оценки персонала.
12. Сущность понятия аттестации. Этапы проведения аттестации.
13. Понятие деловой карьеры и ее виды.
14. Управление карьерой и карьерограмма.
15. Этапы деловой карьеры.
16. Текучесть кадров и факторы, на нее влияющие.
17. Адаптация и её разновидности.
18. Сущность профессионального развития персонала предприятий сферы сервиса

Case- stady

Кейс 1

В этом задании необходимо продемонстрировать умение студентов мотивировать подчиненных.

Задание: Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

1 шаг. Дать студентам возможность сформулировать в форме прямой речи обращение к подчиненным.

2 шаг. Предложить студентам три варианта ответов руководителей. Они должны выбрать наиболее эффективный и объяснить, почему.

Ответы руководителей:

Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества.Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

© РГУТИС

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.

Кейс 2

Краткая характеристика предприятия

Предприятие, которое будет рассматриваться и на основании деятельности которой будет проводиться дальнейший анализ, является гостиница «Корвет». Гостиница «Корвет» основана 27 декабря 2001 года.

Отель ориентирован на прием клиентов с повышенными требованиями к качеству номеров и сервисов.(Superior business).

Уже в июне 2001года Московской государственной комиссией стандартизации гостиничных услуг, отелю присвоено четыре звезды. На данный момент это единственно функционирующая четырех звезд очная гостиница в Астраханской области. Гостиница расположена в 500 метрах от культурного и делового центра города Астрахани.

Все номера в гостинице (а их 66), относятся к классу люкс и оснащены оборудованием мирового стандарта (кондиционер с индивидуальным регулятором температуры, телефон, спутниковое телевидение, радио, фен, мини бар).

Кроме этого в гостинице имеется оздоровительный комплекс, который включает: бассейн, сауну, тренажерный зал, массажный кабинет. Эффективно работает салон красоты. Ресторан гостиницы вмещает 150 человек

Банкетный зал, трансформируемый в конференц-зал, вмещает до150 человек. Зал оснащен самой передовой техникой, позволяющей проводить семинары, конференции, выставки и ярмарки на самом высоком уровне.

Анализ мотивационных процессов на предприятии

Каждый работник гостиницы «Корвет» имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов. Поэтому система мотивации в гостинице «Корвет» должна предоставлять работникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед гостиницей «Корвет».

Как правило, руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику.

В «Корвете» система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда.

Согласно принятым системам мотивации работник получает:

© РГУТИС

- базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;
- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т.д.);
- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

Такая система мотивации достаточно эффективна в силу низкого уровня жизни, и, для большинства предприятий, сохраняет свою актуальность. Тем не менее, на рынке, несмотря на внешнюю логичность и взвешенность эта система постепенно теряет свою эффективность.

Связано это со следующими факторами: Во-первых, при регулярной выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижается - работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается как унижение со стороны работодателя.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество, с точки зрения современного российского собственника-менеджера, может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они «лучше знают и несут ответственность». Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

Снижение эффективности мотивации вынуждает работодателя искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные «мотиваторы» не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно - для чего их применять.

Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым, является метод личного общения.

Моральные поощрения в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев - к похвале (грамоте, благодарности и проч.) перед лицом коллег. Опять-таки проценты указаны исходя из выборки, которая не может считаться репрезентативной. Таким образом основной моральный фактор - личное общение.

Мотивирующих факторов в данном случае несколько (список может быть продолжен):

- фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя - есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому «поплакаться в жилетку» и попросить защиты;
- фактор «своего парня» - с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;
- фактор сопричастности - близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;
- фактор влияния - близкие контакты с центром принятия решений провоцируют «синдром советника», при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удается, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

В общем, традиции морального стимулирования, метко отражены термином «доступ к телу». Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу

© РГУТИС

бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус на предприятии.

Похвала перед лицом коллег - иначе говоря, призыв к общественному признанию заслуг работника, начинает пользоваться все большей популярностью отечественных менеджеров. Это связано с тем, что такой вид поощрения несет в себе несколько факторов, которые могут быть использованы в управлении:

Фактор статуса - если работника публично похвалили, то значит, что этот работник как бы становится ближе к руководителю, получает моральное право на некую лидирующую позицию;

Фактор команды - тот, кого поощрили публично, начинает себя чувствовать членом «команды», у него появляется чувство ответственности за общий результат;

Фактор выделения - похвалив кого-либо, руководитель разрушает неформальные связи такого работника, особенно, если работник был выделен на фоне негативного отношения к остальным членам группы;

Фактор целеполагания - публичная похвала, фактически, является отражением целей руководителя, показывает работникам «линию партии и правительства».

На основе опроса работников «Корвет» были выяснено следующее:

* 59% работающих на предприятии, средне удовлетворены размером заработной платы, 15% - полностью неудовлетворенны, и 26% - полностью удовлетворены своим заработком.
* 56% сотрудников не видят перспективы роста в данной организации;
* 64% опрашиваемых сказали, что их удовлетворяет взаимоотношение с непосредственным руководителем;
* 42% работников отметили недостаток информации о целях и задачах предприятия;
* 69% опрошенных работников удовлетворяет коэффициент важности ответственности выполняемой работы;
* многие неуверенны в завтрашнем дне;
* 90% отметили среднюю удовлетворенность в возможности выполнять работу, которая была бы уважаема широким кругом людей;
* 89% полностью удовлетворены взаимоотношениями с коллегами по работе;
* больше половины опрошенных не удовлетворяет возможность проявления самостоятельности и инициативы в работе. Остальную же часть удовлетворяет;
* большинство опрошенных не устраивает соответствии работы с их способностями;
* 57% не считает работу средством достижения успеха в жизни.

Задание к кейсу

Внимательно изучите кейс и письменно ответьте на следующие вопросы:

1. Сделайте выводы и анализ мотивационных процессов на предприятии
2. Какие у вас будут предложения по стимулированию и мотивации труда на предприятии. Перечислите и объясните вашу точку зрения.
3. К какой точки зрения склоняетесь лично вы (согласно опросу)? Почему вы сделали такое заключение? И что вас устраивает или не устраивает в работе и системе мотивации предприятия «КОРВЕТ». Объясните почему.

Кейс 3 Дневник молодого специалиста

© РГУТИС

Летом 2014 года выпускница УлГТУ, Егорова Олеся, получила диплом по специальности «Сервис». Полная надежд и ожиданий, с большим багажом знаний, она решила устроиться на большое предприятие, чтобы набраться опыта. После непродолжительных поисков она нашла подходящий вариант. Она устроилась специалистом по кадрам на крупное предприятие с численностью около 10 тысяч работников. И хотя заработная плата была маленькая (оклад 2800 р.), но зато имелись перспективы карьерного роста.

Столкнувшись с реальным положением дел на предприятии, она была удивлена и для того, чтобы как-то разобраться в ситуации, она решила вести дневник. Вот некоторые заметки из ее дневника.

1 августа. Начальник отдела по работе с персоналом, Иванов Сергей Викторович, разрешил мне присутствовать на приеме в любое время. И сегодня я решила воспользоваться этой возможностью.

Заходит женщина: «У вас есть какие-нибудь вакансии?»

Иванов (обычным голосом): «Нет, ничего нет». Женщина:

«Что, совсем никаких вакансий?»

Иванов (срываясь на крик): «Я же сказал, нет, у нас прием закрыт! Сколько раз надо повторить?»

Затем заходит девушка (с двумя дипломами): «Здравствуйте, а у вас есть вакансии?» Иванов:

«Нет, к сожалению, ничего нет». Девушка: «Ну ладно, очень жаль. До свидания».

Иванов: «Сейчас прием закрыт, но вы приходите после Нового года. Может что-нибудь найдем».

8 августа. Сегодня я изучала организационную структуру предприятия. И очень удивилась тому, что в подчинении у генерального директора находится 12 замов. И это при условии того, что ему больше 70 лет, и он постоянно болеет и лежит в больнице.

10 августа. Сегодня я наконец-то получила свое первое рабочее задание. Я должна разработать положение об адаптации. Решила собрать информацию, которая у них есть на предприятии по адаптации, и обратилась к Татьяне Владимировне. Она дала мне имеющиеся у них документы. Я их стала смотреть и обнаружила там «Памятку вновь принятого сотрудника». А так как я сама только что устроилась, то я попросила дать мне ее. Она с недоумением и недовольством выхватила эту памятку у меня из рук. Я поинтересовалась, чем вызвана такая реакция. Она очень нервно ответила:

- Зачем она тебе? У тебя высшее образование - сама адаптируешься! Это для тех, кто закончил 9-11 классов, они глупые, приходят на завод и не могут ничего сообразить и поэтому их надо адаптировать.

И только я начала рассказывать ей, кого надо адаптировать, как меня грубо перебила Светлана Анатольевна (которая, обычно, добрая):

- Олеся, ты что бубнишь? Радуйся, что тебя вообще сюда взяли! И я в шоке ушла.

11 августа. Я все еще в шоке.

12 августа. Зная о том, что отдельно от отдела управления персоналом существует отдел социальной адаптации, я пошла туда с целью сбора информации. Оказалось, что там есть почти все необходимые документы по адаптации. Я пошла обратно в свой отдел и спросила у начальников, зачем они дали мне это задание. На что они ответили:

Ну, вы понимаете, они в том отделе разрабатывают положение об адаптации, но что бы не ходить и не выпрашивать у них это положение, к тому же, неизвестно когда они его напишут, лучше мы напишем свое.

16 августа. Сегодня ко мне подходил начальник военно-учетного бюро. Мы с ним разговаривали о том, как тут работать, когда такие условия: компьютеров нет, зарплата низкая, информации нет, документы лежат неизвестно где и т. д. И он «по секрету» сообщил мне, что «низам» (рядовым работникам) не нравится, что начальники работают здесь на контрактной основе и получают гораздо больше их, не понятно за что, чем они лучше?

17августа. Сегодня около 9 часов ко мне подошла Алла Геннадьевна и говорит:

© РГУТИС

Знаете, сегодня у нашей сотрудницы день рождения...
И что?
Как что?! Сюда люди придут, а тут Вы...
И.? - спросила я удивленно.
Что и? Не могли бы Вы уйти отсюда на часик-другой?
Но так как я сегодня с утра была добрая и скандалить мне было лень, то я кивнула и стала собираться. А она, видя такую мягкость, решила совсем обнаглеть и говорит:
И еще мы планировали собраться в обед. Поэтому может Вас и в обед здесь не будет? - но, видя как я изменилась в лице, поспешно добавила - но Вы можете воспользоваться нашей печкой и разогреть себе обед, но только поешьте в другой комнате, пожалуйста.
Но так как мне совсем не хотелось смотреть на то, как они будут праздновать, я собралась и пошла домой.
19 августа. Сегодня я работала в бюро внутреннего подбора. После обеда зашел молодой человек. И, как я поняла, он был знаком с некоторыми сотрудницами (все они предпенсионного возраста). Во время разговора он поинтересовался, как дела на заводе. На что они ему ответили:
Леш, ты что, откуда мы знаем, как дела на заводе?
В конце рабочего дня я зашла к Сергею Викторовичу поговорить о том, что я не согласна с теми заданиями, которые мне дают, так как они не логичны, не структурированные, не правильно определены во времени, и вообще, некоторые задания просто глупые. Он ответил:
Да, такие проблемы не только у тебя. Мне приходится выполнять такие же глупые задания. Но, дело в том, что кто не выполняет указы генерального директора, тот здесь не р аботает.
25 августа. С начальником отдела кадровой документации обсуждала положение о приеме и увольнении. Зашел начальник другого отдела, и, пока я записывала то, что мы с ней обговорили, стал рассказывать:
Генеральный директор орет на своего заместителя. Тот из-за этого хочет перевестись на ступень ниже, то есть у него есть желание работать на предприятии, помочь предприятию, но нет сил терпеть его оскорбления и унижения.
30 августа. Меня пригласили поприсутствовать на собрании наставников. Там выступала женщина, которая, кстати говоря, не представилась. Она рассказала о том, что на предприятии с 2003 года введено Положение «О наставничестве». «Но, - обратилась она к наставникам, - Вы, наверное, о нем не знаете, т. к. не все начальники цехов р ассказывают о нем. Поэтому я вам его зачитаю.».
Неприятно удивленная таким положением дел, я решила вернуться в свой отдел. Подойдя к проходной в 16:15, я с ужасом увидела, что около проходной уже толпится большое число рабочих, которые ждут окончания рабочего дня, чтобы выйти с предприятия. Хотя рабочий день заканчивается в 17:00, а пропускать через проходную их начнут в 17:10.
Вопросы:
Какова организационная структура данного предприятия?
Опишите уровень коммуникаций на предприятии.
Опишите отношения между подчиненными и руководителями.
Какова на Ваш взгляд степень лояльности сотрудников к организации?
Каково отношение на предприятии к вновь принятым сотрудникам?
Какие проблемы, на Ваш взгляд, существуют на данном предприятии?

Кейс 4. «Дело привычки»

В компании, за 10 лет существования которой сложился дружный коллектив, учредители по каким-то причинам решили сменить генерального директора. Заместителя директора оставили прежнего. Сотрудники фирмы внешне спокойно восприняли смену генерального, но все текущие вопросы предпочитали решать не с ним, а с его

© РГУТИС

заместителем. Естественно, данное положение дел стало вызывать недовольство у генерального директора, который начал активно бороться со сложившейся практикой. Были проведены совещания, на которых четко определялся круг обязанностей каждого работника, делегировались полномочия генерального директора и его заместителя, коллектив отправлялся на тренинги. Но ситуация не изменилась, работа компании практически парализована, причем, со слов сотрудников, они не саботируют нового генерального директора, они просто "еще к нему не привыкли".

Какие действия следует предпринять генеральному директору?

Кейс 5

Вы приехали в офис клиента, чтобы провести важную презентацию. За десять минут до начала вы обнаруживаете, что у вас с собой не та дискета с презентацией в PowerPoint. Ваши действия?

Это задание помимо стрессоустойчивости и навыков решения деловых проблем поможет выявить, насколько хорошо студент разбирается в информационных технологиях, а также узнать его подход к проведению презентаций, степень зависимости от технических средств.

Кейс 6

Через пять минут у вас выступление с докладом. Вдруг вы обнаруживаете, что в материалах, которые будут раздаваться слушателям, есть опечатка, искажающая смысл. Ваши действия?

С помощью этого кейса можно определить умение студента преподнести аудитории не очень приятную информацию. Кроме этого представляется прекрасная возможность оценить его чувство юмора.

Кейс 7

Идет важное совещание. Ваш коллега предлагает решение проблемы, которое он явно не до конца продумал. Вы понимаете, что можете предложить лучшее, но для этого надо подвергнуть критике мнение коллеги. Ваши действия?

Решение данной задачи продемонстрирует подход к отношениям с будущими коллегами, желание помочь, поддержать. Также вы узнаете отношение к человеческим слабостям. Кроме того, этот кейс косвенно выявляет ориентированность студента на достижение оптимального результата.

Кейс 8

Вы – сотрудник консалтинговой компании. У Вас есть клиент, который очень слабо разбирается в маркетинге (Ваш консалтинг – именно в этой сфере). Ему необходимо организовать рекламную кампанию для вывода нового бренда. Вы предложите ему:

1) дорогое, максимально масштабное исследование и размещение рекламы через Вашего партнера;
2) фокус-группу за незначительное вознаграждение для участников фокус-группы и организацию тендера, в который включите и Вашего партнера;
3) выбор из двух вариантов: Вы учите представителя компании- клиента, и они самостоятельно проводят все вышеупомянутые мероприятия, или компания-клиент делегирует это Вам.

Выберите вариант, обоснуйте.

© РГУТИС

Кейс 9

В коллективе, которым вы руководите, сложились две группировки, которые постоянно конкурируют между собой. У каждой из них есть лидеры и их более или менее активные приверженцы. При этом вы знаете, что у лидеров хорошие бизнес-результаты. Ваши действия? (Кейс проверяет умение строить отношения в конфликтной ситуации, умение влиять на людей, агрессивность, склонность к интригам.)

Кейс 10

Сотрудник часто проявляет инициативу не там, где нужно, из-за чего нередко страдают рабочие процессы и итоговый результат. Вы знаете, что сотрудник достаточно квалифицирован. Ваши действия? (Проверяет стиль управления, умение проанализировать сложную ситуацию, вариативность мышления, склонность к обвинению подчиненных или к решению возникшей ситуации, знание правил мотивации и критики.)

Кейс 11

ОАО «Жень-Шень» - авторитетная компания, идущая в ногу со временем и постоянно внедряющая передовые технологии. Вот уже более 10 лет она лидирует в списке фармкомпаний Большого Леса. Тяжеловато было начинать после раскола Великого Леса на Большой, Малый, Дальний, Болотистый и другие. Но ничего, выстояли, коллектив сохранили, молодежь подготовили – настоящая боевая смена! И теперь в лидерах!

Действующие лица:

Великий Лев – Генеральный директор и главный акционер компании «Жень-Шень»

Мудрый Барсук – начальник производства. Правая рука Генерального. Все 10 лет вместе!

Шустрая Белка – начальник лаборатории перспективных исследований. Всего два года в должности, а уже пять новых препаратов довела до серийного производства.

Хитрый Лис – начальник отдела продаж. Находчив, изобретателен. Только благодаря этим качествам планы продаж и выполняются!

Добрый Медведь – начальник отдела закупок, бывший начальник отдела продаж.

Трескучая Сорока – диктор местного телевидения. Славится умением рассуждать о неизвестном и доказывать недоказуемое.

Енот Полоскун – начальник отдела по работе с персоналом. Скрупулезен и тщателен в работе. Великий Лев ценит это, не взирая на конфликтность и неуемный темперамент Енота.

Вот уже несколько месяцев совещания у Великого Льва проходят «со скрипом». Каждый начальник считает своим долгом плеснуть масла в огонь. И главная тема – нет нормального персонала.

- Измельчали звери! Никому доверия нет! Глаз да глаз нужен! – жаловался в очередной раз Хитрый Лис. – Продавать некому! Сидят пять старых Хомяков на своих клиентах, целыми днями в домино режутся да ждут, когда кто из постоянных покупателей позвонит. А сделаешь кому замечание, - обижаются. Говорят, мы же план выполняем, и зарплату нам все равно не повысят, чего напрягаться?

- А как раньше было хорошо! – подхватил Добрый Медведь. Ведь этих Хомяков я на работу подбирал, так они целыми днями землю рыли, нарабатывая клиентскую базу. Телефонные счета «Лестелекому» с трудом оплачивали! Кстати, у меня в закупках та же история. Ведь логистика – это захватывающее дело, как детектив. А мои Тюлени (дал же Бог подчиненных!) лежат на должности в прямом и переносном смысле. А ведь еще три

© РГУТИС

года назад, я слышал, они считались лучшими специалистами в своей области, призы и премии получали!

- На производстве не лучше, - заявил Мудрый Барсук. – Пять лет назад, когда подготовленных кадров не хватало, мы набрали молодых Зайчих, выпускниц Травкиной Академии, предполагая, что вырастим из них классных специалистов. А те через год-другой замуж повыскакивали, и каждые три месяца – в декретный отпуск. А травы лекарственные кто за них собирать будет, мы с Ежом? Что-то, мне кажется, здесь отдел персонала не додумал.
- Вот, и крайний объявился! – поднялся со своего места Енот Полоскун. Как с управлением не справляемся – это кадры виноваты! А кто из вас за последнее время мне нормальную заявку на подбор персонала подал?
- Я! – подскочила Белка. – Все четко указала: что кандидат должен знать, что уметь, каким опытом обладать, вплоть до знания обезьяньего языка (мы тут с Африкой связи налаживаем).
- Да, действительно, - поддержал Енот. – Мы строго по этой заявке и нашли специалиста. Утконос, кажется, его фамилия? Редкий специалист, случайно к нам из Австралии занесло. И как работает? – обратился Енот к Белке.
- Отличник! Чувствуется заграничная школа! Наши все с него пример берут!
- Ну вот, значит не в кадрах дело, мы за свою работу отвечаем, - обиженно продолжал Енот. Давайте лучше подумаем, в чем тут дело, и что надо исправлять,
- Минуточку, - прервал всех Лев. – Сейчас по телику важное сообщение должно быть, кстати, по поводу кадровых проблем. Предлагаю прерваться и посмотреть. Там и про нас будет.

Не дожидаясь согласия присутствующих, Лев встал и включил телевизор. А там уже во всю тарахтела Трескучая Сорока, самая популярная журналистка «Лес-ТВ».

- Посмотрите, что происходит, уважаемые телезрители, - заливалась Сорока. – Скоро на наших предприятиях некому будет работать! Рождаемость в Лесу падает! Звери разбегаются, кто куда. В один только Болотистый Лес за последний год 16 стай Диких Кабанов перебежали. Там что, медом намазано? Нет! Просто желудей там больше. А кто нам мешает дубов насадить? И желудей будет вдоволь, и Кабаны никуда уходить не станут. А стране от этого одна прибыль: ну кто лучше Кабанов умеет землю вспахивать? А что делается в деревообрабатывающей промышленности? Да профессионально подготовленных Бобров нынче днем с огнем не найти! Все на заработки в ближнее и дальнее зарубежье рванули, и там европлотины строят за СКВ. Туда и семьи свои перевозят – на ПМЖ. А сейчас мы в гостях у одного из лидеров отечественного бизнеса, фармкомпании «Жень-Шень». И раз уж тема нашего разговора сегодня – кадры, то и поговорить мы решили с директором отдела персонала компании господином Енотом Полоскуном. Скажите, уважаемый Енот, как бы Вы с профессиональной точки зрения очертили кадровые проблемы сегодняшнего дня?
- О, меня показывают, - встрепенулся Енот.
- Кадровая проблема – это проблема системная, - начал Енот из телевизора. – Здесь и слабая подготовка специалистов в ВУЗах, и устаревшие методы отбора персонала на предприятиях. Сегодня мы чувствуем нехватку методик оценки персонала. Ежегодные аттестации превратились в формальные процедуры, отписки, не имеющие ни воспитательного, ни стимулирующего значения. И вот еще что важно, - продолжал Енот, - в связи с дефицитом квалифицированного персонала, о котором вы сейчас говорили,

© РГУТИС

произошли революционные изменения на рынке труда. Теперь не предприятие ищет классный персонал, а классные специалисты подбирают под себя подходящее предприятие, как правило, по принципу: «Где условия лучше». А создать такие условия – это тоже проблема. Вот мы и попали в замкнутый круг: Чтобы создать хорошие условия, нужны солидные деньги. Солидные деньги способны заработать высоко профессиональные специалисты. А туда, где денег платят мало, хорошие специалисты не идут.

- А как же вы выходите из положения? Как вам в такой сложной ситуации удается оставаться в лидерах? – с ноткой сопереживания в голосе стрекотала Сорока.
- Сегодня мы делаем ставку на выдающихся специалистов, которых назначаем на ключевые посты, и конечно изыскиваем средства, чтобы создать для них достойные условия. Но таких спецов единицы, и мы понимаем, что возможности их ограничены – в одиночку каждый из них горы не свернет. Требуются сотни и тысячи инициативных и творческих голов, профессиональных рабочих лап и крыльев, а также нужны современные технологии, сокращающие применение ручного труда. Этим мы сейчас и заняты. Но ключ, как мне представляется, находится в системе отбора специалистов.
- Спасибо, господин Полоскун! Напомню нашим телезрителям, что моим собеседником был руководитель отдела персонала акционерного общества «Жень-Шень» Енот Полоскун. На этом мы заканчиваем передачу. Но проблема остается, и решать ее нам! С вами была Трескучая Сорока. До новых встреч в эфире!
- Енот, ты, похоже, что-то знаешь, и молчишь! – сдержано зарычал Лев.
- Конечно знаю, и вы все это знаете: управление персоналом – это задача не только отдела персонала, а и каждого руководителя в отдельности. Кроме того, управление персоналом – это система, включающая в себя четыре основных элемента. Первый – подбор и расстановка кадров, второй – систематическая оценка персонала, третий – обучение и развитие, четвертый – мотивация и стимулирование. При определенных условиях эта система способна работать, как саморегулирующийся вечный двигатель. А вот что это за условия – стоит подумать нам всем. Лучше нас и вместо нас этого не сделает никто! – завершил свою пламенную речь Полоскун.
- Что ж, - уже снисходительно произнес Великий, - в таком случае, есть смысл обратиться к собственному лучшему опыту. Вот у Шустрой Белки с Утконосом ведь все получилось, как надо! С изучения этого успеха, пожалуй, и начнем. Сейчас все по местам, а завтра в 9.30 жду вас с конкретными предложениями.

Вопросы:

1. Что полезного можно вынести из опыта Шустрой Белки?
2. С какими предложениями вы пришли бы на совещание к Великому Льву завтра?

Кейс 12

В Вашем отделе есть незаменимый работник, талантливый, первоклассный специалист в своем деле, он сам об этом знает и этим пользуется. Может опаздывать на работу или вовсе пропасть на несколько дней, не оставив никакой информации о своем местонахождении. В результате работа отдела парализована. Как Вам, как руководителю найти управу на строптивого работника, если специалист он действительно уникальный?

Кейс 13«Личная заинтересованность»

© РГУТИС

В компании «Элегия» произошло сокращение персонала. Александр Васильев, менеджер по работе с клиентами, оказался среди тех, кого руководитель решил не увольнять.

С одной стороны, Александр был очень горд, что его работу оценили по достоинству, признали его профессионализм. С другой – реорганизация компании не прибавила ему энтузиазма. Молодой человек боялся совершить какую-нибудь ошибку и тем самым навлечь на себя гнев начальства. А возможность ошибиться была вполне вероятной. Прежде Александр занимался только поиском клиентов, а теперь ему поручили еще и оформление всех документов по сделке.

Поначалу Александр надеялся, что сам разберется в этом ворохе бумаг. В дальнейшем же он понял, что там не все так просто, как кажется на первый взгляд. В результате молодой человек запустил новое для себя направление работы, количество проблем увеличивалось, как снежный ком. Александр не знал, как их решить, но признаваться в своей некомпетентности не хотел. Молодой человек приуныл, продолжал работать, но уже далеко не с тем энтузиазмом, как прежде.

Так как компания была небольшая, всеми кадровыми вопросами в ней занимался сам руководитель. Он заметил перемены в настроении сотрудника, которого считал перспективным, и решил разобраться в ситуации.

Как вы считаете, что в этом случае должен предпринять руководитель Александра?

Будут оцениваться решения, учитывающие ситуацию в компании, оригинальность предлагаемого руководителю варианта действий.

Кейс 14

Два сотрудника в Вашем отделе выполняют одинаковый объем работ, но получают разную заработную плату. Недовольство работника, получающего меньше, растет. Как наладить эффективную работу отдела?

Кейс 15

Ведущие специалисты Вашего подразделения получили возможность пройти курсы повышения квалификации. После чего в целях повышения карьерного роста начали подыскивать себе новое место работы. Как руководителю мотивировать работников остаться в компании?

Кейс 16

В предложенной ситуации выделите и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

- конфликтную ситуацию
- объект конфликта
- предмет конфликта
- участников конфликта
- ранг оппонентов
- среду конфликта
- переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу
- личностные элементы конфликта.

Ситуация. Шло совещание у руководителя крупной туристской компании. Подводились итоги трудового соревнования за год среди департаментов этой компании. По всем показателям на первое место претендовала департамент интеллектуальных знаний.

© РГУТИС

Возражения были только у главного специалиста департамента продаж, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в департамент интеллектуальных знаний выявили занижение качества программ, причиной которого может быть либо халатное отношение к работе, либо нарушение трудовой дисциплины. В связи с этим он считает, что присваивать департаменту интеллектуальных знаний первое место пока рано.

Выступление специалиста с департамента продаж вызвало негодование у специалиста департамента интеллектуальных знаний. «Как вам не стыдно, использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «специалист с отдела продаж попросил написать программу для его брата бесплатно, специалист департамента интеллектуальных знаний отказался, но предложил вне рабочее время помочь его брату. Но он сказал, что брат не может со мной встречаться, так как у него нет времени» Он, как видите, запомнил этот случай. У нас всегда подходят с большой ответственностью к написаниям программ, и я лично всегда проверяю».

Кейс 17

За сотрудником А в организации слыла репутация человека, который любит перекладывать свою работу на других. Однажды на рабочем столе сотрудника Б случайно оказался документ, который по поручению начальника отдела должен был исполнить сотрудник А. Между сотрудниками А и Б разгорелся конфликт. По какому механизму возник конфликт? Выделите инцидент, объект, конфликтные ситуации и поводы.

Кейс 18

На любом предприятии есть участки, на которые работники по разным причинам идут без особого желания. Однажды начальница отдела, в котором работала сотрудница А (коллектив в организации был полностью женский), вернувшись с планерки, сообщила ей тоном, не терпящим возражений, что она должна будет замещать заболевшую работницу в соседнем подразделении. Сотрудница А в той же манере отказалась, мотивируя тем, что режим работы на этой должности с 10 до 19 часов, а ей нужно до 18 часов забирать ребенка из детского сада, о чем ее начальница хорошо знала.

Начальница отдела доложила об отказе руководителю организации. Сотрудницу А по селектору вызвали «на ковер», и она решительно направилась защищаться и отстаивать свои интересы. Не войдя в кабинет, она увидела глаза человека, совершенно не собиравшегося на нее нападать. После доброжелательного приветствия руководительница обратилась к сотруднице А со следующими словами: «Я понимаю, что у тебя уважительная причина. Но ты лучше других знаешь тот участок, на котором работала раньше я новому человеку сразу освоиться будет нелегко. Я считаю, что ты там справишься лучше других, а часы работы можешь перенести по-своему усмотрению.» Сотруднице А не оставалось ничего другого, как согласиться.

Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс 19

Однажды Генри Форд, проходя по своему заводу, увидел, что несколько рабочих устроились на перекур прямо под табличкой «Курить запрещено». Первая мысль: надо их наказать — оштрафовать, уволить. Но Форд поступил иначе. Он подошел к рабочим: «Здравствуйте, я Генри Форд, директор.»

Обменявшись со всеми рукопожатиями (и при этом узнав их имена), Форд сказал пару добрых слов о работе их цеха, а затем вытащил из кармана пачку сигарет: «Попробуйте мои — они получше.»

© РГУТИС

После того как рабочие взяли его сигареты, он добродушно заметил: «Вот только зря вы здесь курите: видите табличку? Давайте отойдем туда, — и указал на место курения. — Прошу вас, курить всегда только там. Здесь курить опасно, можете вызвать пожар, который всем нам дорого обойдется.»

Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс 20

Между заместителем руководителя среднего уровня и линейным руководителем осложнились отношения в связи с тем, что из-за неудовлетворительных коммуникаций на соответствующем уровне управления в организации возникла предпосылка срыва важного мероприятия.

Заместитель руководителя, в обязанности которого входит определение графика и осуществление контроля за проведением подобных мероприятий, в беседе с линейным руководителем за несколько дней до указанного мероприятия выясняет, что сроки его проведения линейным руководителем не установлены. В ходе этой же беседы линейный руководитель предлагает сроки проведения мероприятия, а заместитель высказывает ему свое недовольство в не совсем корректной форме.

Линейный руководитель в инициативной беседе с руководителем среднего уровня (своим непосредственным начальником), признав в общем свой просчет в сложившейся ситуации, обратил внимание и на то, что эта ситуация стала следствием того, что заместитель акцентировал внимание на приближающихся сроках проведения указанных мероприятий на очередном совещании.

Руководитель среднего уровня рекомендовал своему подчиненному более внимательно следить за графиками проведения подобных мероприятий и более тесно контактировать по этим вопрос с соответствующими должностными лицами. На очередном совещании руководитель среднего уровня в форме безликой критики акцентировал внимание на сложившейся ситуации.

Проанализируйте действия всех участников сложившейся ситуации. Является ли она конфликтом? Выявите в ней конфликтные ссituации. Спрогнозируйте отношения между участниками ситуации после совещания. Уместна ли была критика на совещании?

Кейс 21

Проанализируйте предложенную ситуацию с точки зрения динамики конфликта. Какие периоды и этапы развития конфликта Вы можете в ней выделить?

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов,

© РГУТИС

требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

Одним словом, Лялина откровенно провоцировала Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снискали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

После некоторых размышлений Умнов резко изменил стратегию поведения. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов, к удивлению все сотрудников, не только не выразил возмущение, но охотно пошел ей на встречу, сказав лишь, что поскольку эти часы все равно нужно отработать, то он возьмет на себя часть нагрузки Лялиной, а оставшиеся часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры.Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Лялиной в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Умнова обвиняли в слабохарактерности, чрезмерной терпимости, но вместе с тем, недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Ассистентки, которые теперь читали за нее лекции и вели дополнительные практические занятия сменили симпатию на явную недоброжелательность. Лялина растерялась, такого поворота событий она не ожидала. Все ее капризы и претензии тотчас же удовлетворялись. О ней стали говорить, что она пользуется мягкостью и терпимостью Умнова, чтобы добиться особого положения на кафедре.

Былые почитатели Лялиной отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов. Поскольку Лялина привыкла быть в центре внимания и вызывать восхищение окружающих, атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила против себя коллектив.

Через некоторое время Лялина вынуждена была подать заявление об увольнении. Умнов решил выдержать характер до конца и стал уговаривать Лялину остаться, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.

© РГУТИС

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

8.1 Основная литература

1. Симаков Д.Б. Якобсон З.В. Баскакова Н.Т. Производственный менеджмент предприятия. В 2-х т. Том 1: Стратегическое и функциональное управление производственным предприятием. Учебник.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 424 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=445308
2. Симаков Д.Б. Якобсон З.В. Баскакова Н.Т. Производственный менеджмент предприятия. В 2-х т. Том 2: Стратегическое и функциональное управление производственным предприятием. Учебник.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2025, 749 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа ttps://znanium.ru/catalog/document?id=453839
3. Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1937176
4. Максимцов, М. М. Современный менеджмент : учебник / под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. В. Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 299 с. - ISBN 978-5-9558-0383-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1841703
5. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1960113

8.2. Дополнительная литература

1.Резник, С. Д. Персональный менеджмент : практикум / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, И.С. Чемезов ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 306 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c74df31b06cb9.74650681. - ISBN 978-5-16-015089-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1228817
2. Семенов А.К., Набоков В.И. Менеджмент. Учебное пособие. Издательство: Дашков и К, 2020, 202 с. .- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=371010
3. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебное пособие / Л. В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 157 с. — (Учебники для программы МВА). - ISBN 978-5-16-002154-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1746852 . – Режим доступа: по подписке.
4. Переверзев, М. П. Менеджмент в молодежной политике : учебное пособие / М. П. Переверзев, З. Н. Калинина ; под общ. ред. М. П. Переверзева. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 238 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006328-7. - Текст :

© РГУТИС

электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2056634 – Режим доступа: по подписке.
5. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации. Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2021, 388 с. .- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А. П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=2001731 . – Режим доступа: по подписке.
6. Деминг Эдвардс. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке Издательство: Альпина Паблишер, 2019, 182 с. .- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=352140
7. Авдеев, В.В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. - Москва : КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 152 с. - ISBN 978-5-905554-35-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1210075

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронная библиотечная система Book.ru: http://www.book.ru/
2. ЭБС znanium.com

8.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Профессиональная база данных о субъектах малого и среднего предпринимательства https://ofd.nalog.ru/
4. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала http://ecsocman.hse.ru/ "Экономика, социология, менеджмент" (ЭСМ)
6. Информационно-справочная система Административно-управленческого портала http://www.aup.ru/

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную работу с преподавателем (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Менеджмент» выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также самостоятельной научной деятельности.

© РГУТИС

Практические занятия по дисциплине «Менеджмент» проводятся в специализированном кабинете, оснащенном стендами, мультимедийным техническим оборудованием и специализированным оборудованием.

Виды лекций:

Академическая (традиционная) лекция - это традиционно вузовская учебная лекция. Для нее характерны высокий научный уровень, теоретические абстракции, имеющие большое практическое значение. Стиль такой лекции - четкий план, строгая логика, убедительные доказательства, краткие выводы;

Лекция-дискуссия характеризуется тем, что преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы слушателей на его вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами;

Лекция-визуализация Чтение лекции-визуализации сводится к связному, развернутому комментированию преподавателем подготовленных визуальных материалов, полностью раскрывающему тему данной лекции. Эти материалы должны обеспечивать систематизацию имеющихся у слушателей знаний, предъявление новой информации, задание проблемных ситуаций и возможные разрешения;

Цель практических занятий: приобретение практических навыков в области реализации основных управленческих функций, овладение технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, навыками организации командного взаимодействия для решения управленческих задач, анализа коммуникационных процессов в организации, управления HR- системой в организации.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Практические занятия проводятся в форме семинара-заслушивания и обсуждения эссе и докладов, деловой игры, решения ситуационных задач, решения кейсов с последующей дискуссией, ролевой игры, интерактивного опроса, индивидуального практикума, case–stady, выполнения группового проекта.

Целью самостоятельной работы обучающихся является формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых и неординарных решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и ведения дискуссий.

Формы самостоятельной работы

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем по заданию преподавателя по рекомендуемой им учебной литературе и включает:

- подготовку к устному опросу;
- ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com.;
- подготовку к дискуссии;
- подготовку к эссе, докладам, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем;
- подготовку кейсов и видеоматериалов по рекомендованным преподавателем темам;
- подготовку к деловым и ролевым играм;
- подготовку к практическим заданиям;

© РГУТИС

- подготовку реферативного обзора.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы.

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Менеджмент» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием и программным обеспечением:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска

© РГУТИС