ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 1ea208e57bd5c15d3d0fdd330db1ae60
Владелец: Соколов Максим Александрович
Действителен: с 06.08.2026 по 30.10.2027

УТВЕРЖДЕНО:
Ученым Советом Высшей школы туризма и гостеприимства
Протокол № 8 от 16.01.2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

Шифр	Наименование дисциплины
Б1.О.9	**Менеджмент**

основной профессиональной образовательной программы

высшего образования – программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: *43.03.03 «Гостиничное дело»*

направленность (профиль): «Гостиничный бизнес»

Квалификация: *бакалавр*

год начала подготовки: 2025

Разработчик (и):

должность	ученая степень и звание, ФИО
К.э.н., 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
Профессор Высшей школы туризма и гостеприимства	***д.филос.н., доцент Газгиреева Л.Х.***

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Менеджмент» относится к дисциплинам обязательной части программы 43.03.03 Гостиничное дело профиль Гостиничный бизнес.

Изучение данной дисциплины базируется на знании следующих дисциплин: «Технологии деловых коммуникаций в профессиональной деятельности».

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

- Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни (УК-6) в части:

- Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей (УК-6.1);

- Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения (УК-6.2);

- Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста (УК-6.3).

- Способен обеспечивать выполнение основных функций управления подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания (ОПК-2) в части:

- Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания (ОПК-2.1);

- Использует основные методы и приемы планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания (ОПК-2.2).

Компетенция ОПК-2 параллельно осваивается в следующих дисциплинах «Организационные и технологические основы гостиничного и ресторанного дела».

Предлагаемая программа ориентирована на ознакомление студентов с научным подходом изучения и овладения знаниями и пониманием основных принципов и методов управления служб средств размещения, 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 подчинённых, обеспечения их лояльности.

Данный курс позволит освоить студентам основные методы и технологии управления, получить определённые навыки для использования их в практике управления предприятиями гостеприимства в условиях сложного и динамичного окружения, а также развить у них лидерские качества и навыки, которые дадут им возможность успешно работать руководителями в сфере гостеприимства.

Общая трудоёмкость освоения дисциплины составляет 4 зачётные единицы, 144 часа.

Преподавание дисциплины ведётся на 1 курсе на 2 семестре продолжительностью 18 недель и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: контактная работа с преподавателем (лекции, в том числе традиционной лекции, лекции-дискуссии, лекции-презентации – 16 часов; практические занятия в форме: интерактивного опроса, выступлений с эссе и докладами, решение ситуационных задач с групповыми дискуссиями, деловой, ролевой игры, индивидуального практикума, группового проекта – 36 часов; групповые и индивидуальные консультации – 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа, самостоятельная работа обучающихся – 88 часов.

© РГУТИС

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, решения ситуационных задач и защиты проектов, промежуточная аттестация – в форме экзамена (1/2 семестр).

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Технологии обслуживания в индустрии гостеприимства
- Организация производственно-технологических процессов гостиничного предприятия
- Управление ресурсами и подразделениями предприятий сферы гостеприимства и общественного питания
- Разработка гостиничного продукта
- Формирование гостиничного продукта
- Бизнес-планирование на предприятиях туризма и гостеприимства
- Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия

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	УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
	УК-6.1	Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей
	УК-6.2	Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения
	УК-6.3	Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста
2	ОПК-2	Способен обеспечивать выполнение основных функций управления подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания
	ОПК-2.1	Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания
	ОПК-2.2	Использует основные методы и приемы планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

© РГУТИС

Дисциплина «Менеджмент» относится к дисциплинам обязательной части программы 43.03.03 Гостиничное дело профиль Гостиничный бизнес.

Изучение данной дисциплины базируется на знании следующих дисциплин: «Технологии деловых коммуникаций в профессиональной деятельности».

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Технологии обслуживания в индустрии гостеприимства
- Организация производственно-технологических процессов гостиничного предприятия
- Управление ресурсами и подразделениями предприятий сферы гостеприимства и общественного питания
- Разработка гостиничного продукта
- Формирование гостиничного продукта
- Бизнес-планирование на предприятиях туризма и гостеприимства
- Управление устойчивым развитием гостиничного предприятия

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

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	56	-	52		
	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**		
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	88	-	88		
3	**Форма промежуточной аттестации (экзамен)**	**2**	**-**	**2**		
4	**Общая трудоемкость час з.е.**	**144 4**	**- -**	**144 4**		

Для заочной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			1
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		-

© РГУТИС

	Лабораторные работы		-
	Практические занятия		6
1.3	**Консультации**	**2**	**2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	130	130
3	**Форма промежуточной аттестации (экзамен)**	**2**	**-**
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: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту	2	Лекция-дискуссия	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая							11	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								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			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				
						дискуссия) решение ситуационных задач								Подготовка доклада
		1 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу								
2	Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности	3.Функции управления	2	Традиционная лекция	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией Ролевая игра							11	Проработка учебного материала, подготовка реферативного обзора Подготовка к ролевой игре

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			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				
		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 доклада
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу								
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

© 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				
		6. Методы управления	2	Лекция-презентация	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией Выполнение практического задания							11	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		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							11	Подготовка к интерактивному опросу и ролевой игре: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			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				
						последующей дискуссией								литературы Подготовка доклада
		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 функций менеджмента» (на примере конкретного гостиничного предприятия)**								

© 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				
Промежуточная аттестация – экзамен 2ч.														
Консультация 2ч.														

© 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	Развитие системы управления и ее особенности	1.Формирование и развитие теории управления	1	Традиционная лекция	1	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)							16	Самостоятельное изучение вопросов по теме Подготовка докладоа Подготовка к дискуссии
		2. Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту		Лекция-дискуссия	1	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)							16	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			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 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу								
2	Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности	3.Функции управления	0,5	Традиционная лекция	1	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией							16	Проработка учебного материала, подготовка реферативного обзора
		4. Модели процесса принятия решений	0,5	Лекция-дискуссия	1	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решениекейсов с последующей дискуссией							16	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада

© 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				
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу								
3	Организационная структура и коммуникации	5. Понятие и виды организационных структур управления	0,5	Лекция-презентация	0,5	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией							16	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы
		6. Методы управления	1	Лекция-презентация	0,5	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией							16	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада

© 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	7. Обмен информацией и коммуникации в организациях		Лекция-презентация	0,5	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией							16	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		8. Организация контроля за деятельностью подчиненных	0,5	Лекция-дискуссия	0,5	Деловая игра Решение кейсов с последующей дискуссией							18	Подготовка к деловой игре: 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				
		4 контрольная точка				Групповой проект « Анализ функций менеджмента» (на примере конкретного гостиничного предприятия)					2			
	Промежуточная аттестация – экзамен 2 часа													
	Консультация 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), 16 час. (заочная форма)	**Основная литература** 1.Дмитриева Н.В., Зайцева Н.А., Огнева Е.А., Ушаков Р.Н. Гостиничный менеджмент. Учебное пособие. НИЦ ИНФРА-М, 2024, 326 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=435954 2.Ключевская И.С. Продвижение гостиничного предприятия в новых экономических условиях развития рынка: тренды и особенности. Монография: НИЦ ИНФРА-М, 2025, 219 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=458128 3.Малых Н.И., Можаева Н.Г. Экономика гостиничного предприятия. Учебное пособие: Издательство ФОРУМ, 2025, 320 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=453581 4.Резник С.Д., Игошина И.А. Менеджмент. Учебное пособие: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2023, 367 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=422426 5.Вакуленко Р.Я., Кочкурова Е.А.Управление гостиничным предприятием. Учебное пособие.: Университетская книга, 2020 – 320 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=367670 6.Кнышова Е.Н., Белозерова Ю.М. Менеджмент гостеприимства. Учебное пособие: Издательство: Издательский Дом ФОРУМ,2021- 512 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=398937 7.Максимцов М.М. Современный менеджмент. Учебник. Издательство: Вузовский учебник, 2022 – 299 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=399503 8.Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 388 с. - ISBN 978-5-394-05126-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=2084844 . – Режим доступа: по подписке. 9.Гришко Н.И.Менеджмент в туризме: Учебное пособие / Издательство: Республиканский институт профессионального образования, 2020- 274 с. ЭБС Znanium.com https://znanium.ru/read?id=367795
2	Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту – 11 час. (очная форма), 16 час. (заочная форма)	
3	Функции управления – 11 час. (очная форма), 16 час. (заочная форма)	
4	Модели процесса принятия решений – 11 час. (очная форма), 16 час. (заочная форма)	
5	Понятие и виды организационных структур управления – 11 час. (очная форма), 16 час. (заочная форма)	
6	Методы управления - 11 час. (очная форма), 16 час. (заочная форма)	
7	Обмен информацией и коммуникации в организациях – 11 час. (очная форма), 16 час. (заочная форма)	
8	Организация контроля за деятельностью подчиненных – 11 час. (очная форма), 18 час. (заочная форма)	

© РГУТИС

		Дополнительная литература 1.Резник, С. Д. Карьерный менеджмент : учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина, А. Е. Черницов ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 196 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1898406. - ISBN 978-5-16-017943-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1898406 . – Режим доступа: по подписке. 2.Столярова И.Ю. Менеджмент.Учебное пособие : Издательство: Флинта, 2023 -83 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=390136 3.Максимцов М.М. Современный менеджмент. Учебник. Издательство: Вузовский учебник, 2022 – 299 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=399503 4.Коротун О.Н., Кошель И.С., Мазур В.В. Менеджмент: основные технологии. Учебное пособие, Издательство: Дашков и К, 2022, 108 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=431643 5.Тебекин А.В. Менеджмент. Учебник /Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 384 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=354805 6.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 7.Лифшиц А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: Издательство: РИОР, 2023 – 266с.- ЭБС Znanium.com Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=422711

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 компе-	Содержание компетенции	Раздел дисциплины,	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции

© РГУТИС

	тенции, индикатора достижения компетенции	(индикатора достижения компетенции)	обеспечивающий формирование компетенции (индикатора достижения компетенции)	(индикатора достижения компетенции) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Развитие системы управления и ее особенности. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности Организационная структура и коммуникации Социально-психологические аспекты менеджмента	методы и формы самоорганизации и самообразования с целью достижения поставленной цели	реализовывать основные управленческие функции за счет эффективной организации управленческого труда и планирования рабочего времени	навыками организации управленческой деятельности, навыками самостоятельного приобретения дополнительных знаний и умений
	УК-6.1	Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Развитие системы управления и ее особенности. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности Организационная структура и коммуникации Социально-психологические аспекты менеджмента	- инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания	- использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания	- навыками в применении инструментов и методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания
	УК-6.2	Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых	Развитие системы управления и ее особенности. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности	- основные этапы алгоритма достижения саморазвития и профессионального роста с учётом долго-, средне- и краткосрочных периодов с	- определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределять их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснование	- навыками достижения саморазвития и профессионального роста с учётом долго-, средне- и краткосрочных периодов с обоснованием актуальности и определением необходимых

© РГУТИС

		ресурсов для их выполнения	Организационная структура и коммуникации Социально-психологические аспекты менеджмента	обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания	м актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания	ресурсов для их выполнения применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания
	УК-6.3	Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста	Развитие системы управления и ее особенности. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности Организационная структура и коммуникации Социально-психологические аспекты менеджмента	- особенности теорий личностного развития, основные понятия («мотивация», «бэкграунд», «успешная личность» и т.п.), характеризующие процесс саморазвития и профессионального роста применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания	- определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания	- навыками определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания
2	ОПК-2	Способен обеспечивать выполнение основных функций управления подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания				
	ОПК-2.1	Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания	Развитие системы управления и ее особенности. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности Организационная структура и коммуникации Социально-психологические аспекты менеджмента	функции управления на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания	распределять цели и задачи структурных подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания	теоретическими основами планирования и организации деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания

© РГУТИС

	ОПК-2.2	Использует основные методы и приемы планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания	Развитие системы управления и ее особенности. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности Организационная структура и коммуникации Социально-психологические аспекты менеджмента	основы методов управления (административных, экономических, социально-психологических)	использовать методы управления для осуществления планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания	навыками распределения функций структурных подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания; - методами координации и контроля деятельности служб организаций сферы гостеприимства и общественного питания

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
Знание методов и форм самоорганизации и самообразования с целью достижения поставленной цели Умение реализовывать основные управленческие функции за счет эффективной организации управленческого труда и планирования рабочего времени Владеть навыками организации управленческой деятельности, навыками самостоятельного приобретения дополнительных знаний и умений	Тестирование, решение ситуационных задач, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание методов и форм самоорганизации и самообразования с целью достижения поставленной цели Демонстрирует умение реализовывать основные управленческие функции за счет эффективной организации труда и планирования рабочего времени Студент демонстрирует владение практическими навыками организации управленческой деятельности, навыками самостоятельного приобретения дополнительных знаний и умений	закрепление способности управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
Знание инструментов и методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей применительно к сфере индустрии гостеприимства	Тестирование, решение ситуационных задач, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание инструментов и методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей применительно к	Закрепление способности использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач,

© РГУТИС

и общественного питания; основных этапов алгоритма достижения саморазвития и профессионального роста с учётом долго-, средне- и краткосрочных периодов с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; особенностей теорий личностного развития, основных понятий («мотивация», «бэкграунд», «успешная личность» и т.п.), характеризующих процесс саморазвития и профессионального роста применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания. Умение использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределять их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания. Владение навыками в применении инструментов		сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; основных этапов алгоритма достижения саморазвития и профессионального роста с учётом долго-, средне- и краткосрочных периодов с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; особенностей теорий личностного развития, основных понятий («мотивация», «бэкграунд», «успешная личность» и т.п.), характеризующих процесс саморазвития и профессионального роста применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания. Студент продемонстрировал умение использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределять их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста применительно к сфере	проектов, при достижении поставленных целей; определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения; определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста

© РГУТИС

и методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; навыками достижения саморазвития и профессионального роста с учётом долго-, средне- и краткосрочных периодов с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; навыками определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания.		индустрии гостеприимства и общественного питания. Студент продемонстрировал владение навыками в применении инструментов и методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; навыками достижения саморазвития и профессионального роста с учётом долго-, средне- и краткосрочных периодов с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; навыками определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания.	
Знание функции управления на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания Умение распределять цели и задачи структурных подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания Владение теоретическими основами планирования и организации деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания	Тестирование, решение ситуационных задач, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание функции управления на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания Студент демонстрирует умение распределять цели и задачи структурных подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания Студент демонстрирует владение теоретическими основами планирования и организации деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания	Закрепление способности определять цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания
Знание основ методов управления	Тестирование, решение ситуационных задач,	Студент продемонстрировал знание	Закрепление способности

© РГУТИС

(административных, экономических, социально-психологических) умение использовать методы управления для осуществления планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания владение навыками распределения функций структурных подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания; - методами координации и контроля деятельности служб организаций сферы гостеприимства и общественного питания	выполнение группового проекта	основ методов управления (административных, экономических, социально-психологических) Студент демонстрирует умение использовать методы управления для осуществления планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания Студент демонстрирует владение навыками распределения функций структурных подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания; методами координации и контроля деятельности служб организаций сферы гостеприимства и общественного питания	использовать основные методы и приемы планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания

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 – кейсы (решение ситуационных 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);

© РГУТИС

	– 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 других решений

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

Средство оценивания – Выполнение группового проекта

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

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте; – были продемонстрированы

© РГУТИС

	адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе выполнение проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	мах 35 баллов
5 баллов	проект не подготовлен;
6– 10 баллов	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
11-15 баллов	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
16-20 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
21-26 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
27-30 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
31-35 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

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
	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология;	– 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;

© РГУТИС

«5»	– 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	– 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
«4»	– вопросы излагаются 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	– обучающийся показывает 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
	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения,	– обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей

© РГУТИС

«3»	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; – продемонстрировано усвоение основной литературы	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 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;

© РГУТИС

	– 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 других решений

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	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	тестирование по разделу	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
8	Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности	тестирование по разделу	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
12	Организационная структура и коммуникации	Решение ситуационных задач (кейсов)	Выявление четкой аргументированной позиции, Вариативность мышления 0-10 баллов
18	Социально-психологические аспекты	Выполнение группового проекта	0- проект подготовлен, но тема раскрыта не полностью; 11-15 - проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности в

© РГУТИС

	менеджмента		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.Выберете верное определение «Услуга». Кол-во правильных ответов - 1

1.Услуга есть взаимодействие между всеми структурными подразделениями предприятия

2.Услуга это помощь производителя услуги потребителю при выполнении заказа

3.Услуга это действие продавца при продаже товара

4.Услуга это результат, достигаемый при непосредственном взаимодействии исполнителя и потребителя по удовлетворению потребностей потребителя

2.Как правило, ресторанный сервис в гостинично-туристическом комплексе подчинен решению важнейших задач …Кол-во правильных ответов - 3

1.Предоставить сбалансированное питание

2.Привлечь туристов к использованию дополнительных ресторанных услуг

3.Предоставить услуги по организации банкетных мероприятий с реализацией законов исключительного гостеприимства

4.Познакомиться с новыми гастрономическими услугами

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.

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;

© РГУТИС

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.
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

© РГУТИС

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
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):

© РГУТИС

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
    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:

© РГУТИС

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
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. Укажите, что такое функция управления ? Кол-во правильных ответов - 1
1.обособленный вид управленческой деятельности
2. принципы менеджера
3.основные задачи управления
4. должностные обязанности менеджера

16. Определите функцию управления, обеспечивающую согласование и взаимодействие всех остальных. Кол-во правильных ответов - 1
1. мотивации
2.контроль
3.координация
4.планирование
5.организация

17. Функции менеджмента — это: Кол-во правильных ответов - 1

© РГУТИС

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

18.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

19.Планирование – это…Кол-во правильных ответов - 1
1. управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время
2. перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
3. обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
4.должностные обязанности менеджера

20. Факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на операции предприятия, но тем не менее сказываются на них, являются факторами … Кол-во правильных ответов - 1
1.косвенного воздействия
2.прямого воздействия;
3.внутреннего и внешнего воздействия.
4.непосредственного воздействия;

Контрольная точка 3 - Решение ситуационных задач (кейсов)

Задача 1

Г-жа Меринда Смит, большая любительница путешествовать, решили посетить Россию. По прибытии в Москву остановилась в гостинице «Рэдиссон сас Славянская» на 2 суток.
Посмотрев достопримечательности и акклиматизировавшись, продолжила путешествие. Одним из пунктов назначения был город Сочи, куда она, прибыв, воспользовалась услугами гостиницы «Рэдиссон сас Лазурная».
Задание.
1.Поясните почему г–жа воспользовалась гостиницами международной гостиничной цепи «Рэдиссон сас»?
2.Укажите каковы были основные аспекты ее выбора в пользу данного средства размещения?
3.Объясните основные преимущества и льготы, используемые в гостиницах, входящих в международную гостиничную цепь.

Задача 2

На базу отдыха «Лазурный берег» прибыла семейная пара по туристической путевке. С собой заботливые хозяева взяли собаку. На руках у ее владельцев были все документы (паспорт и ветеринарная карта с указанием всех выполненных прививок), однако

© РГУТИС

администратор отказал в поселении, и семейная пара была вынуждена покинуть базу отдыха.

Задание

1.Поясните действия администратора в соответствии с его должностными инструкциями.

2.Охарактерицуйти средства размещения с возможным поселением гостя с животным, по следующим классификациям:

- место расположения
- уровень
- ассортимент
- стоимость услуг
- ценовая политика на средства размещения.

3.Сделайте анализ классификации средств размещения по назначению: коллективные и индивидуальные средства размещения.

Задача 3

Компания «Х» — гостиница - один из ведущих игроков в гостиничном 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 гостиничного продукта. 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,

© РГУТИС

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

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

Руководитель отдела не вмешивался в дела взаимодействия группы до того момента, пока они работали слаженно. Коллектив эффективно выполнял свою работу, достигая поставленных задач. Взаимоотношения между сотрудниками отдела – хорошие. Новый руководитель, ранее не работавший в этой компании, стоит перед задачей по сохранению показателей работы отдела на прежнем уровне.

Задание. Предложите новому руководителю решения по оптимизации работы коллектива отдела.

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 брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это 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?

© РГУТИС

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

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

© РГУТИС

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

В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше — средний возраст персонала — 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно — они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение. Как можно выйти из подобной ситуации?

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 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

© РГУТИС

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 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?

Задача 14

Между заместителем руководителя среднего уровня и линейным руководителем осложнились отношения в связи с тем, что из-за неудовлетворительных коммуникаций на соответствующем уровне управления в гостинице 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

© РГУТИС

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?

Задача 15

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 16

В компании «Тез тур » 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.

Задача 17

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

© РГУТИС

с его 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 гостиницы 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?

Задача 18

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?

Контрольная точка 4 - Выполнение группового проекта

Тематика групповых проектов

1.Модель процесса обслуживания потребителей (на примере различных предприятий туриндустрии)

© РГУТИС

2. Разработка концепции Guest Touch Line(r) – линии точек соприкосновения с гостями или потребителями (на примере различных служб гостиничного предприятия)
3.Анализ функций менеджмента» (на примере конкретного гостиничного предприятия)

Группа студентов делится на подгруппы от 3 до 5 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному гостиничному предприятию. 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 гостиничного предприятия (сфера деятельности, юридический адрес, цель и задачи, миссия предприятия)
2. Анализ функций менеджмента (провести анализ одной из следующих 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).
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

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.

© РГУТИС

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
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 гостиниц.
29. Управление нововведениями в кадровой работе
30. Современные методы социометрии.

Примерная тематика обзоров самостоятельной работы студентов

1. Современные
тенденции развития гостинично- туристского бизнеса.
2. Классификация, типология гостиниц , стандартизация гостиничной деятельности
3. Организационная культура гостиниц, как элемент повышения качества обслуживания гостей
4. Организация службы номерного фонда гостиниц, приёма, и размещения. Система бронирования.
5. Организация коммерческой службы гостиниц или службы продаж и маркетинга
6. Особенности туризма как объекта управления.
7. Система управления туризмом.
8. Воздействие экономики на туризм и наоборот.
9. Служба материально- технического обеспечения гостиниц ресурсами
10. Организация службы питания в гостиницах
11. Социальная сфера как внешняя среда туризма.
12. История становления и этапы развития гостиничного дела
13. Тенденции развития индустрии гостеприимства
14. Регулирование гостинично-туристским бизнесом в РФ.
13. Технологии, обеспечивающие развитие индустрии гостеприимства.
14. Индустрия туризма.
15. Принципы проектирования, основные типы организационных структур гостиниц.
16. Структура управления гостиничным предприятием.
17. Понятие структуры управления.
18. Современные проблемы менеджмента в гостиничной индустрии.
19. Условия и предпосылки возникновения менеджмента в гостиничной сфере.

© РГУТИС

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 гостиниц.
25. Основные бизнес-процессы в менеджменте гостиничной индустрии.
26. Применение типологий организационной культуры для анализа корпоративной культуры предприятий гостиничной индустрии.
27. Методы управления в гостиничной индустрии.
28. Анализ использования интернет-рекламы в гостиничной индустрии.
29. Организационные структуры управления гостиничным предприятием, формирование, особенности и условия управления.
30. Построение системы стимулирования труда работников гостиничного предприятия.
31. Ценовая политика в гостиничной индустрии.
32. Оценка качества обслуживания в гостиничной индустрии.
33. Пути интенсификации и рационализации труда менеджера на предприятии гостиничной индустрии.
34. Риски в гостиничной индустрии.
35. Стратегия кадровой политики гостиничной индустрии.
36. Технология деятельности гостиничного предприятия в процессе формирования новых услуг.
37. Обеспечение конкурентоспособности гостиничного продукта.
38. Функции и принципы менеджмента туризма.
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 туристской фирмой.
42. Отдел человеческих ресурсов гостиничного предприятия.
43. Планирование потребности в персонале.
44. Подбор персонала.
45. Стиль руководства гостиничным предприятием.
46. Искусство общения.
47. Организация проведения деловых совещаний и переговоров.
48. Управление конфликтами и стрессами.
49. Мотивация и стимулирование персонала гостиниц
50. Организация службы номерного фонда гостиниц, приёма и размещения гостей.

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 гостиничной индустрии.
5. Функции менеджмента гостиничной индустрии.
6. Цели и задачи менеджмента гостиничной индустрии.
7. Характерные черты менеджмента: экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.
8. Инфраструктура менеджмента гостиничной индустрии.

© РГУТИС

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 гостиничной индустрии.
16. Модель управления по целям.
17. Тактика менеджмента в гостиничной индустрии. 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 гостиничной индустрии.
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.

Власть и формы власти. Особенности эмоционального и рассудочного влияния на

25. подчиненных.
26. Каналы проявления функции власти.
27. Требования к менеджеру в модели современного менеджмента.
28. Функции и задачи инновационного менеджмента гостиничной индустрии.
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 гостиничной индустрии.
34. Методы аттестации персонала.
35. Задачи деятельности менеджера в гостиничной индустрии.
36. Требования к подготовке менеджера в гостиничной индустрии.
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 гостиничной индустрии.
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.

© РГУТИС

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.
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.

Задания для проведения промежуточной аттестации
(оценки компетенции УК-6.1, УК-6.2, УК-6.3)

Задания закрытого типа

1	**Время – это…:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Неограниченный ресурс
2	Ограниченный ресурс
3	Не ресурс
4	Ресурс, ограниченный только возможностями его обладателя
2	**Временные затраты на обязательные рутинные задачи, связанные с поддержанием жизнедеятельности…** **Кол-во правильных ответов - 1**

© РГУТИС

1	Можно сокращать
2	Нельзя сокращать
3	Невозможно сократить
4	Нужно сокращать
3	**Поглотители времени – это…** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Занятия, поглощающие время других людей впустую
2	Занятия, поглощающие ваше время впустую
3	Занятия, поглощающие ваше время и дающие значимые результаты другим людям
4	Занятия, поглощающие время других людей впустую и дающие значимые результаты вам
4	**При определении приоритетов с помощью матрицы Эйзенхауэра все задачи делятся на:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	4 категории
2	3 категории
3	2 категории
4	5 категорий
5	**Техника хронометража помогает:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	выявить свои типовые стратегические цели
2	выявить свои типовые поглотители времени
3	определить критерии для формулирования цели
4	выявить свои тактические цели
6	**Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно _____ от общего количества всех задач и дел, которыми занят руководитель** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	25%
2	50%
3	15%
4	30%.
7	**Важные задачи (категория Б) составляют в среднем _____ от общего числа и значимости дел руководителя.** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	20%
2	30%
3	40%
4	50%
8	**Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют _____ от общего числа задач, но имеют незначительную долю — примерно _____ в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить руководитель.** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	50% и 10%
2	65% и 15%
3	70% и 30%
4	50% и 50%

© РГУТИС

9	**Последовательное применение принципа Парето используется в…** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	БВС- анализе
2	АБВ- анализе
3	SWOT- анализе
4	PEST - анализе
10	**Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом _____ который предполагает реализацию пяти стадий, базирующихся на использовании основных принципов и правил планирования рабочего времени.** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	«Гималаи»;
2	«Альпы»;
3	все верны
4	все неверны
11	**Эффективная организация собственного времени и времени сотрудников – это…** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Персональный и корпоративный тайм- менеджмент;
2	Тимбилдинг
3	Личная организованность.
4	Коучинг;
12	**Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	центростремительная
2	внутриорганизационная
3	специализированная
4	горизонтальная
13	**Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Дж.Голланд
2	А.Маслоу
3	Ф.Тейлор
4	У.Оучи
14	**_____— это узнаваемый образ, который складывается в общественном представлении в отношении конкретного человека.** **Кол-во правильных ответов – 1**
1	логотип
2	личный бренд
3	статус
4	потенциал
15	**Индивидуальный план развития (ИПР) – это… Кол-во правильных ответов – 1**
1	документ профессионального движения сотрудника, план его прогресса на

© РГУТИС

	ближайшие 1 – 3 года или 3 – 5 лет.
2	должностная инструкция
3	коллективный договор
4	трудовой договор
	Определите правильную последовательность основных этапов процесса управления собственной эффективностью

Задания открытого типа
(оценки компетенции УК-6.1, УК-6.2, УК-6.3)

<table>
<tr><th>Номер задания</th><th>Содержание задания
(Задания открытого типа)</th></tr>
<tr><td>1.</td><td>Перечислите пять SMART-критериев, которыми нужно руководствоваться при постановке эффективных целей:</td></tr>
<tr><td>2.</td><td>Дайте определение понятие «карьера»</td></tr>
<tr><td>3.</td><td>Дайте определение понятию «саморазвитие»</td></tr>
<tr><td>4.</td><td>Определите правильную последовательность основных этапов процесса управления собственной эффективностью:
<table>
<tr><td>1</td><td>мотивация (самомотивация),</td></tr>
<tr><td>2</td><td>постановка цели</td></tr>
<tr><td>3</td><td>реализация намеченного</td></tr>
<tr><td>4</td><td>планирование</td></tr>
<tr><td>5</td><td>контроль (самоконтроль)</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>5.</td><td>Найдите соответствующее каждому термину определение:
<table>
<tr><th>Термин</th><th>Определение</th></tr>
<tr><td>1. Вертикальная карьера</td><td>1. 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</td></tr>
<tr><td>2. Горизонтальная карьера</td><td>2. Движение к ядру, руководству организации, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения</td></tr>
<tr><td>Центростремительная карьера</td><td>3 Подъем на более высокую ступень структурной иерархии.</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

© РГУТИС

<table>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td>6.</td><td>Найдите соответствующее каждому термину определение:
<table>
<tr><th>Термин</th><th>Определение</th></tr>
<tr><td>Властная карьера</td><td>1.Предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.</td></tr>
<tr><td>Квалификационная карьера</td><td>2. Связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.</td></tr>
<tr><td>Статусная карьера</td><td>3 Повышение уровня вознаграждения работника, а именно уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот</td></tr>
<tr><td>Монетарная карьера</td><td>4.Увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>7.</td><td>Дайте определение методу «Альпы»</td></tr>
<tr><td>8.</td><td>Дайте определение диаграммы Гантта</td></tr>
<tr><td>9.</td><td>Дайте определение дерева целей</td></tr>
<tr><td>10.</td><td>Эффективная организация собственного времени и времени сотрудников компании - освоения технологий персонального и корпоративного тайм-менеджмента - это_____</td></tr>
<tr><td>11.</td><td>Что относится к типичным ошибкам руководителей в организации личного труда</td></tr>
<tr><td>12.</td><td>Технология, позволяющая использовать невосполнимое время жизни в соответствии со своими личными и бизнес-целями и ценностями - это</td></tr>
<tr><td>13.</td><td>Как называются неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются …</td></tr>
<tr><td>14.</td><td>Что понимается под делегированием полномочий?</td></tr>
<tr><td>15.</td><td>По каким критериям расставлены приоритеты в матрице Эйзенхауэра?</td></tr>
<tr><td>16.</td><td>Немецкий исследователь Г. Хамп установил, что ... (установите правильно соотношение)
1. лица, занятые физической деятельностью</td></tr>
</table>

© РГУТИС

	2. люди умственного труда 3. служащие А. представители утреннего типа Б. представители вечернего типа В. представители смешанного типа (аритмики)
17.	**Что значит «расставить приоритеты»?**
18.	**Изобразите графически и назовите метод тайм-менеджмента, помогающий расставлять приоритеты: делать важное и не тратить время на ненужное.**
19.	**Как называется учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации?**
20.	**Кто такие «лягушки» в тайм-менеджменте?**
21.	**Кто такие «слоны» в тайм-менеджменте?**
22.	**Перечислите основные функции (техники) самоменеджмента.**
23.	**Что такое «самопознание»?**
24.	**Соотнесите функцию самоменеджмента и методы, посредством которых она реализуется.** 1. Постановка целей. 2. Планирование. 3. Принятие решений. 4. Организация и реализация. 5. Контроль. 6. Коммуникации и информация. А. SWOT-анализ, правильная постановка цели, выбор стратегии поведения Б. Годовое, месячное и ежедневное планирование, составление стратегических и оперативных планов, временной менеджмент, система управления временем Бенджамина Франклина, ведение «Дневников времени», составление плана на день по методу «Альпы». В. Закон Парето, метод Эйзенхауэра, расстановка приоритетов, делегирование полномочий, АБВ-анализ. Г. Исследование своих биоритмов, построение графика продуктивности. Д. Различные виды контроля. Е. Применение памяток, компетентное ведение переговоров, быстрый оптимизированный поиск нужной информации и разумное применение коммуникационных средств.
25.	**Соотнесите термин и его определение?** 1. Делегирование 2. Ответственность 3. Организационные полномочия А. передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

© РГУТИС

	Б. ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять условия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач В. обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение
26.	**Стратегия достижения надцели (действие в проблемной ситуации) называется** …
27.	**Стратегия достижения SMART-цели (действие в заданной ситуации) называется …**
28.	**Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям. Назовите их:**
29.	**Установите соответствие между содержанием типов темперамента и их названием:** 1: уверенный в себе человек, открытый для общения 2: человек с неуравновешенным характером, проявляющий открытый интерес к внешней среде и своему окружению 3: человек с неустойчивым поведением, погруженный в свой внутренний мир 4: спокойный человек, не проявляющий большого интереса к внешнему миру и общению А: флегматик Б: сангвиник В: холерик Г: меланхолик
30.	**В чем заключается сущность метода Альпы ?**
31.	**В чем заключается сущность принципа Парето?**
32.	**Установление приоритетов с помощью АВС-анализа подразумевает**
33.	**Соотнесите метод изучения затрат времени и его характеристику** 1. Фотография использования рабочего времени 2. Хронометраж 3. Фотохронометраж А. метод изучения затрат рабочего времени или времени работы и перерывов в работе оборудования путем наблюдения и измерения всех без исключения затрат на протяжении полной рабочей смены или некоторой ее части Б. вид наблюдения, при проведении которого изучаются циклически повторяющиеся элементы оперативной работы, элементы оперативного, подготовительно- заключительного и времени обслуживания рабочего места . В. вид наблюдения, при котором одновременно с проводимой в течение смены фотографией рабочего времени в отдельные ее периоды проводится хронометраж. Его целесообразно применять при изучении затрат времени на отдельные элементы работы, не повторяющиеся циклически в течение рабочего дня.
34.	**На продуктивность памяти влияют субъективные и объективные причины.**

© РГУТИС

	Распределите причины в соответствии с этим критерием (заполните таблицу). Интерес человека к информации Выбранный тип запоминания Применяемые приемы запоминания Врожденные способности Состояние организма Предшествующий опыт Установки человека Характер и количество информации Наглядность информации Понятность информации Связность информации Особенность обстановки, в которой идет запоминание информации

Субъективные причины	Внешние факторы

35.	**Какое понятие включает следующее определение?** последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека.
36.	**Какое понятие включает следующее определение?** Формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Составляется на основе личных запросов работника, его общеобразовательного уровня и профессиональной подготовки, медицинского заключения о состоянии здоровья, рекомендации по профессиональной пригодности типовых схем профессионально-квалификационного продвижения.
37.	**Определите последовательность действий при планировании:** Определение исполнительных лиц и брифинг Этап вариантного проектирования Этап выявления требуемых ресурсов и источников Этап постановки целей (задач) Этап составления плана по достижению намеченного Этап фиксации результатов планирования в физическом виде (карта, план, проект)
38.	**Определите последовательность действий при использовании метода Альпы:** контроль (учет несделанного). оценка длительности выполнения заданий; принятие решений по приоритетам и перепоручению некоторых дел; резервирование времени (в соотношении 60:40); составление списка заданий;
39.	**Как называется дополнительное освоение работником профессиональных знаний и навыков, формирование профессионально-необходимых качеств**

© РГУТИС

	личности?
40.	**Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?**

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции

ОПК-2 Способен обеспечивать выполнение основных функций управления подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания в части ОПК-2.1 Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания; ОПК-2.2 Использует основные методы и приемы планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания

Перечень примерных тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен 2 / 1 семестр)

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

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

© РГУТИС

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

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

Задание 4. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

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

© РГУТИС

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

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

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

© РГУТИС

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

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

Задание 9. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

© РГУТИС

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

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:

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 гостиничного предприятия в организационной структуре управления имеет _____ полномочия

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

Ответ:

Обоснование ответа:

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

Кол-во правильных ответов – 1

© РГУТИС

К разновидностям организационных структур управления не относятся

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

Ответ:

Обоснование ответа:

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.

Ответ:

Обоснование ответа:

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

Ответ:

Обоснование ответа:

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

Ответ:

Обоснование ответа:

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

© РГУТИС

Б) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
В) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
Г) должностные обязанности менеджера

Ответ:
Обоснование ответа:

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.
Ответ:
Обоснование ответа:.

Задание 8. *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
Ответ:
Обоснование ответа:

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.
Ответ:
Обоснование ответа:

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

© РГУТИС

Б) прямого воздействия;
В) внутреннего и внешнего воздействия.
Г) непосредственного воздействия
Ответ:
Обоснование ответа:

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Руководители какого уровня призваны координировать и контролировать работу руководителей низового звена?
Ответ
Обоснование ответа:

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	Пригодность 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.
Матрич-	6670	4500	дост.	хор.	хор.	хор.

© РГУТИС

ная						
Дивизио-нальная	8800	5720	уд.	уд.	хор.	дост.
Продук-товая	6610	4670	дост.	хор.	уд.	дост.

Ответ:

Обоснование ответа:

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.

Ответ:
Обоснование ответа:

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.

© РГУТИС

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?
Ответ:
Обоснование ответа:

Задание 5. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
На гостиничном предприятии запланирован объем оказания услуг 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.
Ответ:
Обоснование ответа:

Перечень примерных тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен 2 / 1 семестр)

1	**Укажите, что такое функция управления ? Кол-во правильных ответов - 1**
1	обособленный вид управленческой деятельности
2	принципы менеджера
3	основные задачи управления
4	должностные обязанности менеджера
2	**Определите функцию управления, обеспечивающую согласование и взаимодействие всех остальных. Кол-во правильных ответов - 1**
1	мотивации
2	контроль
3	координация
4	планирование
5	организация
3	**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
4	**Средством реализации предварительного контроля не является … Кол-во правильных ответов - 1**
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

© РГУТИС

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	**Выберете верное определение «Услуга». Кол-во правильных ответов - 1**
1	Услуга есть взаимодействие между всеми структурными подразделениями предприятия
2	Услуга это помощь производителя услуги потребителю при выполнении заказа
3	Услуга это действие продавца при продаже товара
4	Услуга это результат, достигаемый при непосредственном взаимодействии исполнителя и потребителя по удовлетворению потребностей потребителя

Задания открытого типа (ОПК-2.1, ОПК-2.2)

<table>
<tr><th>Номер задания</th><th>Содержание задания
(Задания открытого типа)</th></tr>
<tr><td>1.</td><td>Определение какого понятия предложено. _____ - это управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мер по устранению выявленных недостатков</td></tr>
<tr><td>2.</td><td>Определение какого понятия предложено. _____ - это процесс активизации деятельности сотрудников, побуждающий их эффективно трудиться для достижения поставленных целей</td></tr>
<tr><td>3.</td><td>Установите соответствие между категорией гостиницы и типом предприятия питания.
<table>
<tr><td>1. Гостиница категорий 4,5 звезд</td><td>а) кафе, ресторан</td></tr>
<tr><td>2. Гостиница категории 3 звезды</td><td>б) рестораны, кафе, бары</td></tr>
<tr><td>3. Гостиница категории 1,2 звезды</td><td>в) столовая, буфеты</td></tr>
<tr><td>4. Гостиница без звезд</td><td>г) помещение для приема пищи</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>4.</td><td>Определение какого понятия предложено. _____ - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения</td></tr>
<tr><td>5.</td><td>Определение какого понятия предложено. _____ - это система отслеживания и проверки соответствия функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также разработки тех или иных корректирующих мер</td></tr>
<tr><td>6.</td><td>Установите соответствие между категорией гостиницы и вариантом предоставления питания.</td></tr>
</table>

© РГУТИС

	1. Гостиница категорий 3,4,5 звезд	а) континентальный завтрак	
	2. Гостиница категории 1,2 звезды	б) выбор любого варианта предоставления питания	
	3. Гостиница без звезд	в) без питания	
7.	**Сопоставьте представленные утверждения**		
	1) Организация	а) процесс установления проп согласование действий в управления	
	2) Мотивация	б) процесс приобщения рабочих к производительности труда	
	3) Координация	в) процесс формирования с управления и создания опред порядка в работе	
	4) Планирование	г) разработка и реализация пр действий на определенный период	
8.	Установите соответствие между категорией гостиницы и предоставлением услуги «обслуживание в номере».		
	1. Гостиница категорий 4,5 звезд	а) круглосуточно	
	2. Гостиница категории 3 звезды	б) в часы завтрака и с 12.00 до 23.0	
	3. Гостиница категории 1,2 звезды	в) услуга не предоставляется	
	4. Гостиница без звезд		
9.	**Установите соответствие понятия и определения**		
	1. Bed and Breakfast (BB)	а) завтрак	
	2. Only bed (OB)	б) полупансион	
	3. Half Board (HB)	в) полный пансион	
	4. Full Board (FB)	г) без питания	
10.	**Расшифруйте аббревиатуру “SMART”**		
	1. Реалистичная	а) S	
	2. Определённая во времени	б) M	
	3. Измеримая	в) A	
	4. Конкретная	г) R	
	5. Достижимая	д) T	
11.	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.		

© РГУТИС

	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.
12.	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.
13.	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.
14.	**Установите правильную последовательность процесса закупки ресурсов** 1. Анализ предложений существующих поставщиков ресурсов; 2. Альтернативный выбор поставщиков; 3. Расчет потребности в ресурсах; 4. Заключение контрактов
15.	**Соотнесите функции персонала в службе питания гостиницы**

1. официант	а) приветствует вновь прибывших ресторан, проводит к свободному торговом зале.
2. хостес	б) принимает заказы у обслуживает гостей в зале и номер
3. администратор зала	в) организует работу оф

© РГУТИС

		контролирует качество обслуживания.
	4. сервис менеджер	г) контролирует выполнение стандарт обслуживания.
16.	**Соотнесите функции персонала в службе питания гостиницы**	
	1. шеф-повар	а) разрабатывает меню, коор работу персонала.
	2. повар	б) обеспечивает чистоту в по кухни.
	3. рабочий кухни	в) выполняет функции по приго блюд, разрабатывает ТТК.
17.	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 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.	
18.	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	

© РГУТИС

19.	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?
20.	**К какому типу относится данная организационная структура? В чем ее особенность?** 
21.	**Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?** 

© РГУТИС

22.	**Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?** 

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.
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.

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?

© РГУТИС

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.

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час.

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 туриндустрии и её основные элементы: цели, структура, задачи, технологии, люди.
4. Характеристики внешней среды гостиничного предприятия. Факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.
5. Структура бизнес-процесса гостиничных предприятий
6. Особенности управления в гостиничной индустрии

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

Практические навыки:

© РГУТИС

- навыки закрепления знаний о процессном, системном и ситуационном подходах к менеджменту гостиничных предприятий;
- навыки закрепления знаний о структуре бизнес-процесса гостиничных предприятий;
- навыки закрепления знаний об особенностях управления в туристской и гостиничной индустрии;

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 гостиничных предприятиях?
7. Что представляет собой гостиничная цепь? В чем ее преимущества для малых гостиниц?
8. Опишите суть франчайзинга и перспективы его развития на предприятиях индустрии гостеприимства в России.

Решение ситуационных задач

Г-жа Меринда Смит, большая любительница путешествовать, решили посетить Россию. По прибытии в Москву остановилась в гостинице «Рэдиссон сас Славянская» на 2 суток.
Посмотрев достопримечательности и акклиматизировавшись, продолжила путешествие. Одним из пунктов назначения был город Сочи, куда она, прибыв, воспользовалась услугами гостиницы «Рэдиссон сас Лазурная».
Задание.
1.Поясните почему г–жа воспользовалась гостиницами международной гостиничной цепи «Рэдиссон сас»?
2.Укажите каковы были основные аспекты ее выбора в пользу данного средства размещения?
3.Объясните основные преимущества и льготы, используемые в гостиницах, входящих в международную гостиничную цепь.

На базу отдыха «Лазурный берег» прибыла семейная пара по туристической путевке. С собой заботливые хозяева взяли собаку. На руках у ее владельцев были все документы (паспорт и ветеринарная карта с указанием всех выполненных прививок), однако администратор отказал в поселении, и семейная пара была вынуждена покинуть базу отдыха.
Задание
1.Поясните действия администратора в соответствии с его должностными инструкциями.
2.Охарактерицуйти средства размещения с возможным поселением гостя с животным, по следующим классификациям:
- место расположения
- уровень
- ассортимент
- стоимость услуг
- ценовая политика на средства размещения.
3.Сделайте анализ классификации средств размещения по назначению: коллективные и индивидуальные средства размещения.

© РГУТИС

Темы докладов (эссе) по теме

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

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час.

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.
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 гостиничных предприятий.
12. Для чего организации туризма 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 туризма на основе анкетирования туристов: а) в случае неудовольствия и б) в случае похвалы?

Цель занятия: закрепить знания о функциях управления в гостиничных 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;

© РГУТИС

- 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;

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.
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.*

Гостиница «NNN» – одна из известных в мире. Начав с создания семейной гостиницы в начале прошлого века она превратилась в мирового гиганта. Годовой объем продаж гостиничных услуг составляет 14 млрд долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек.

При формулировании стратегии на первый план выдвигается диверсификация бизнеса. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых услуг, обмен и передачу технологий внутри предприятия, самостоятельность подразделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по продуктовому дивизионному

© РГУТИС

принципу. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективные услуги и рынки сбыта.

Политика управления человеческими ресурсами. Кадровые службы гостиницы имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Предприятие верит в необходимость принципов, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются ключевым активом предприятия.

Характерная черта гостиничного предприятия – 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 предприятия 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 гостинице 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 гостиницы, которые обучаются в колледжах и университетах, при успешной сдаче экзаменов возмещается стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в гостинице 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 гостинице 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		

© РГУТИС

Временной горизонт		
Объекты управления		
Планирование трудовых 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 гостиницы 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 утомительного путешествия просто мечтаешь о горячем душе и уютной постели. Я прибыла в отель около шести часов вечера в среду. Швейцар любезно приветствовал меня

© РГУТИС

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.

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

© РГУТИС

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». 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,

© РГУТИС

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 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

© РГУТИС

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 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

© РГУТИС

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 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».

© РГУТИС

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 в гостиничной индустрии

1. Разбейтесь на пять групп. Представьте, что Ваша группа – это фирма (гостиничное предприятие) 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-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 в индустрии гостеприимства. Составить декомпозицию главной цели гостиничного предприятия на подцели.

Вопросы для самоконтроля:

Раскройте сущность внутренней среды организации в гостиничной индустрии.

Перечислите основные переменные внутренней среды организации в гостиничной индустрии.

Что такое внешняя среда организации в гостиничной индустрии?

Каким образом учитываются факторы внешней среды при управлении организации в гостиничной индустрии?

Какие вы знаете методы анализа внешней и внутренней среды организации в гостиничной индустрии?

Какова взаимосвязь между факторами внутренней среды?

Раскройте взаимосвязь между организации в гостиничной индустрии и внешней средой?

Дайте характеристику внешней среды известной вам организации в гостиничной индустрии.

Что такое миссия организации в гостиничной индустрии?

Какие характеристики организации должны быть отражены в миссии?

© РГУТИС

Какое значение имеют цели для эффективной деятельности организации в гостиничной индустрии?

Каковы требования к установлению целей?

Как вы понимаете сущность стратегии организации в гостиничной индустрии?

Какие виды стратегий вы знаете?

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час.

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.

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

© РГУТИС

Компания «Х» — гостиница - один из ведущих игроков в гостиничном 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 гостиничного продукта. 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?

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час.

Раздел 3. Организационная структура и коммуникации

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами,

© РГУТИС

решение кейсов с последующей дискуссией
Тема занятия : Понятие и виды организационных структур управления

Содержание занятия:
1. Понятие и виды организационных структур управления, используемых в гостиничной индустрии
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.

Контрольные вопросы:
1. Что понимается под системой управления в индустрии гостеприимства?
2. Какие уровни управления выделяют в структуре управления?
3. Какие виды связей существуют между ступенями управления?
4. Охарактеризуйте иерархическую и органическую структуры управления применительно к организациям гостиничной индустрии.
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 гостиничных предприятий»

1. Организационная структура сетевой многофункциональной гостиницы
2. Организационная структура управления гостиничным предприятием
3. Должностные обязанности сотрудников гостиницы
4. Организационные структуры гостиниц и иных средств размещения
5. Факторы, влияющие на формирование структуры управления гостиничным предприятием
6. Структура административной службы средней и крупной гостиницы
7. Типовая производственная структура службы управления номерным фондом
8. Основные бизнес-процессы службы приема и размещения
9. Типовая структура службы питания и напитков крупного отеля
10. Структура и функции управления коммерческой службой гостиницы

© РГУТИС

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,5 часа.

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

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 гостиничных предприятиях при применении организационно- распорядительных методов?
6. Какие документы используются на гостиничных предприятиях при применении экономических методов?
7. Какие документы используются на гостиничных предприятиях 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.

© РГУТИС

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
- 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.

© РГУТИС

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

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 крупной гостиницы 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.

© РГУТИС

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, 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

© РГУТИС

	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 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.

1. Отметьте на приведенной ниже линии, насколько «сработано» Ваше подразделение в организации. Отметка в начале шкалы будет означать, что Ваша группа совершенно не

© РГУТИС

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 — 0 _____ 100 — Максимально возможная сработанность

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 — 0 _____ 100 — Максимально возможная совместимость

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

Очень низкая успешность — 0 _____ 100 — Очень высокая успешность

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,5 часа.

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.
2. Межличностные и организационные барьеры в коммуникациях, способы их преодоления.
3. Особенности вербальной и невербальной коммуникации.
4. Коммуникации и типология личности.

© РГУТИС

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.

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:

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

© РГУТИС

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?).

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,5 часа.

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 гостиничных 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 туристских предприятиях
- навыки закрепления знаний о практическом применении профессиональных стандартов на предприятиях туриндустрии.

Контрольные вопросы:

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

Case- stady

© РГУТИС

Кейс 1

В этом задании необходимо продемонстрировать умение студентов мотивировать подчиненных.

Задание: Руководством вашей гостиницы 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!

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

© РГУТИС

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:

- 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

© РГУТИС

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 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».

© РГУТИС

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

Летом 2014 года выпускница УлГТУ, Егорова Олеся, получила диплом по специальности «Гостиничное дело». 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.

© РГУТИС

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:

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:

© РГУТИС

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 крупной гостинице, 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 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 гостиницы 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?

© РГУТИС

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

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 9

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 10

Гостиница «Баккара» - самая крупная гостиница г. Ярославля , идущая в ногу со временем и постоянно внедряющая передовые технологии оказания услуг. Вот уже более 10 лет она лидирует в списке гостиничных предприятий 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 гостиницы «Баккара»

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

Шустрая Белка – начальник отдела маркетинга. Всего два года в должности, а уже пять новых идей, реализованных на предприятии.

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

Добрый Медведь – начальник отдела номерного фонда, бывший начальник отдела продаж.

Трескучая Сорока – служба общественного питания. 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.

© РГУТИС

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 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 гостиничного бизнеса, гостиницы «Баккара» И раз уж тема нашего разговора сегодня –

© РГУТИС

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. – 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, 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 11

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

© РГУТИС

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 12 «Личная заинтересованность»

В гостинице «Элегия» произошло сокращение персонала. Александр Васильев, менеджер по работе с корпоративными 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 гостиничного предприятия 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 корпоративных 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 гостиница 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 13

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 14

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 15

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 16

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

© РГУТИС

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 17

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?

Продолжительность занятия – 8 часов / 0,5 часа.

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

© РГУТИС

1.Дмитриева Н.В., Зайцева Н.А., Огнева Е.А., Ушаков Р.Н. Гостиничный менеджмент. Учебное пособие. НИЦ ИНФРА-М, 2024, 326 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=435954
2.Ключевская И.С. Продвижение гостиничного предприятия в новых экономических условиях развития рынка: тренды и особенности. Монография: НИЦ ИНФРА-М, 2025, 219 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=458128
3.Малых Н.И., Можаева Н.Г. Экономика гостиничного предприятия. Учебное пособие: Издательство ФОРУМ, 2025, 320 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=453581
4.Резник С.Д., Игошина И.А. Менеджмент. Учебное пособие: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2023, 367 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=422426
5.Вакуленко Р.Я., Кочкурова Е.А.Управление гостиничным предприятием. Учебное пособие.: Университетская книга, 2020 – 320 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=367670
6.Кнышова Е.Н., Белозерова Ю.М. Менеджмент гостеприимства. Учебное пособие: Издательство: Издательский Дом ФОРУМ,2021- 512 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=398937
7.Максимцов М.М. Современный менеджмент. Учебник. Издательство: Вузовский учебник, 2022 – 299 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=399503
8.Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 388 с. - ISBN 978-5-394-05126-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=2084844 . – Режим доступа: по подписке.
9.Гришко Н.И.Менеджмент в туризме: Учебное пособие / Издательство: Республиканский институт профессионального образования, 2020- 274 с. ЭБС Znanium.com https://znanium.ru/read?id=367795

8.2. Дополнительная литература

1.Резник, С. Д. Карьерный менеджмент : учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина, А. Е. Черницов ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 196 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1898406. - ISBN 978-5-16-017943-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1898406 . – Режим доступа: по подписке.
2.Столярова И.Ю. Менеджмент.Учебное пособие : Издательство: Флинта, 2023 -83 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=390136
3.Максимцов М.М. Современный менеджмент. Учебник. Издательство: Вузовский учебник, 2022 – 299 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=399503
4.Коротун О.Н., Кошель И.С., Мазур В.В. Менеджмент: основные технологии. Учебное пособие, Издательство: Дашков и К, 2022, 108 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=431643
5.Тебекин А.В. Менеджмент. Учебник /Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 384 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=354805
6.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

© РГУТИС

7.Лифшиц А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: Издательство: РИОР, 2023 – 266с.- ЭБС Znanium.com Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=422711

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронная библиотечная система Book.ru: http://www.book.ru/
2. Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: http://diss.rsl.ru/
3. Научная электронная библиотека e-library: http://www.e-library.ru/
4. Поисковая система yandex.ru
5. Поисковая система google.com
6. Поисковая система rambler.ru

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам

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)
5. **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 анятиях) 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.

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

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

© РГУТИС

становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Практические занятия проводятся в форме интерактивного опроса, выступлений с эссе и докладами, решение ситуационных задач с групповыми дискуссиями, деловой, ролевой игры, индивидуального практикума, 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;
- 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:

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

© РГУТИС

	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