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 сервиса
Протокол № 7 от «17» января 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.18 Менеджмент

Основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы *бакалавриата*
по направлению подготовки: *15.03.02 «Технологические машины и оборудование»*
профиль Бытовые машины и приборы
Квалификация: *бакалавр*
Год начала подготовки: 2025

Разработчик:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н, доц. Лустина Т.Н.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

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

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Менеджмент» является частью первого блока программы бакалавриата 15.03.02 «Технологические машины и оборудование» профиль «Бытовые машины и приборы» и относится к обязательной части программы.

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

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

ПК-3. Способен руководить коллективом, проводить маркетинговые исследования, оценивать конкурентоспособность машиностроительной продукции, осуществлять поиск каналов сбыта и продвижение продукции на рынке

ПК-3.1. Обладает знаниями в области руководства коллективом

ПК-3.2. Владеет методами оценки конкурентоспособности машиностроительной продукции

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

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

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

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

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа. Преподавание дисциплины ведется на 1 курсе в 1 семестре, и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекции (4 часа), практические занятия (6 часов) самостоятельная работа обучающихся (130 часов), групповые и индивидуальные консультации (2 часа), промежуточная аттестация в форме экзамена (2 часа).

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости проводится в форме тестирования, решения ситуационных задач и защиты проектов, промежуточная аттестация – в форме экзамена (1 семестр).

© РГУТИС

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

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1	ПК-3	Способен руководить коллективом, проводить маркетинговые исследования, оценивать конкурентоспособность машиностроительной продукции, осуществлять поиск каналов сбыта и продвижение продукции на рынке ПК-3.1. Обладает знаниями в области руководства коллективом ПК-3.2. Владеет методами оценки конкурентоспособности машиностроительной продукции

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Менеджмент» относится к обязательной части программы 15.03.02 Технологические машины и оборудование профиль «Бытовые машины и приборы».

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

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

- Экономика и предпринимательство;
- Инновации в профессиональной деятельности;
- Технологии деловых коммуникаций в профессиональной деятельности
- Бизнес-планирование

Формирование компетенции ПК-3 начинается в рамках дисциплины «Менеджмент», продолжается в дисциплине «Маркетинг» и завершается при подготовке к государственной итоговой аттестации.

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)
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		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	6	6

© РГУТИС

1.3	**Консультации**	**2**	**2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	130	130
3	**Форма промежуточной аттестации (экзамен)**	**2**	**2 Экзамен**
4	**Общая трудоемкость час з.е.**	**144**	**144**

© РГУТИС

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

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	0,5	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)							16	Самостоятельное изучение вопросов по теме Подготовка докладов 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
		1 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу								

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
2	Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности	3.Функции управления	1	Традиционная лекция	0,5	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией							16	Проработка учебного материала, подготовка реферативного обзора
		4. Модели процесса принятия решений		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
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу								
3	Организационная структура и коммуникации	5. Понятие и виды организационных структур управления	1	Лекция-презентация	0,5	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов							16	Подготовка к интерактивному опросу: 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											
			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				
						с последующей дискуссией								литературы
		6. Методы управления		Лекция-презентация	1	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
		3 контрольная точка				Решение ситуационных задач								
4	Социально-психологические аспекты менеджмента	7. Обмен информацией и коммуникации в организациях	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				
		8. Организация контроля за деятельностью подчиненных		Лекция-дискуссия	1	Деловая игра Решение кейсов с последующей дискуссией							18	Подготовка к деловой игре: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы
		4 контрольная точка				Групповой проект «Анализ функций менеджмента» (на примере конкретного предприятия сферы туризма и сервиса)								
		Консультация									2			
		Промежуточная аттестация – Экзамен - 2 часа												

© РГУТИС

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

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

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	Формирование и развитие теории управления –16 час. (заочная форма)	**Основная литература** 1. Симаков Д.Б. Якобсон З.В. Баскакова Н.Т. Производственный менеджмент предприятия. В 2-х т. Том 1: Стратегическое и функциональное управление производственным предприятием. Учебник.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 424 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=445308 2. Симаков Д.Б. Якобсон З.В. Баскакова Н.Т. Производственный менеджмент предприятия. В 2-х т. Том 2: Стратегическое и функциональное управление производственным предприятием. Учебник.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2025, 749 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/catalog/document?id=453839 . 3. Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 363 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2221042. - ISBN 978-5-16-021279-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2221042 . – Режим доступа: по подписке. 4. Столярова, И. Ю. Менеджмент : учебное пособие / И. Ю. Столярова. - Москва : ФЛИНТА, 2021. - 83 с. - ISBN 978-5-9765-4790-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1852373 5. Максимцов, М. М. Современный менеджмент : учебник / под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. В. Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 299 с. - ISBN 978-5-9558-0383-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1841703 6. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. —
2	Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту –16 час. (заочная форма)	
3	Функции управления –16 час. (заочная форма)	
4	Модели процесса принятия решений – 16 час. (заочная форма)	
5	Понятие и виды организационных структур управления –16 час. (заочная форма)	
6	Методы управления –16 час. (заочная форма)	
7	Обмен информацией и коммуникации в организациях –16 час. (заочная форма)	
8	Организация контроля за деятельностью подчиненных –18 час. (заочная форма)	

© РГУТИС

		(Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1960113 7. Тебекин, А. В. Менеджмент : учебник / А.В. Тебекин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 384 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/2532. - ISBN 978-5-16-009321- - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1066124 8. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 108 с. - ISBN 978-5-394-04830-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2083027 . – Режим доступа: по подписке. 9. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 672 с. - ISBN 978-5-9776-0554-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2139996 . – Режим доступа: по подписке. 10. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений. Уч. пос. Издательство: ИНФРА-М, 2019, 288 с. .- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=354424 **Дополнительная литература** 1.Резник, С. Д. Персональный менеджмент : практикум / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, И.С. Чемезов ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 306 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c74df31b06cb9.74650681. - ISBN 978-5-16-015089-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1228817 2. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебное пособие / Л. В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 157 с. — (Учебники для программы МВА). - ISBN 978-

© РГУТИС

		5-16-002154-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1746852 3. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А. П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2001731 . – Режим доступа: по подписке. 4. 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. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

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

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Содержание компетенции, индикатора достижения компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции, индикатора достижения компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора достижения компетенции обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	ПК-3	Способен руководить коллективом, проводить маркетинговые исследования, оценивать конкурентоспособность машиностроительной продукции, осуществлять поиск каналов сбыта и продвижение продукции на рынке				
		ПК-3.1. Обладает знаниями в области руководства коллективом	Развитие системы управления и ее особенности. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности Организационная структура и коммуникации Социально-психологические аспекты менеджмента	Принципы и методы управления предприятиями; формы, функции, виды и состояния управленческих отношений; основные концепции управления; методы и стили руководства коллективом	Использовать полученные знания в области руководства коллективом	Навыками работы в коллективе, различными методами и способами воздействия на подчиненных
		ПК-3.2. Владеет методами оценки конкурентоспособности машиностроительной продукции	Развитие системы управления и ее особенности. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности Организационная структура и коммуникации Социально-психологические аспекты менеджмента	Сущности понятия конкурентоспособность, методы оценки конкурентоспособности предприятия и машиностроительной продукции	Проводить оценку конкурентоспособности предприятия и машиностроительной продукции	Практическими методами оценки конкурентоспособности предприятия и машиностроительной продукции

© РГУТИС

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 принципов и методов управления предприятиями; форм, функций, видов и состояний управленческих отношений; основных концепций управления; методов и стилей руководства коллективом Умение использовать полученные знания в области руководства коллективом Владение навыками работы в коллективе, методами и способами воздействия на подчиненных	Тестирование, решение ситуационной задач, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание принципов и методов управления предприятиями; форм, функций, видов и состояний управленческих отношений; основных концепций управления; методов и стилей руководства коллективом Студент демонстрирует умение использовать полученные знания в области руководства коллективом Студент демонстрирует владение практическими навыками работы в коллективе, методами и способами воздействия на подчиненных	закрепление способности применять практические навыки работы в коллективе, использование различных методов и способов воздействия на подчиненных
Знание сущности понятия конкурентоспособность, методы оценки конкурентоспособности предприятия и машиностроительной продукции Умение проводить оценку конкурентоспособности предприятия и машиностроительной продукции Владение практическими методами оценки конкурентоспособности предприятия и машиностроительной продукции	Тестирование, решение ситуационной задач, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание сущности понятия конкурентоспособность, методы оценки конкурентоспособности предприятия и машиностроительной продукции Студент демонстрирует умение проводить оценку конкурентоспособности предприятия и машиностроительной продукции Студент демонстрирует владение практическими методами оценки конкурентоспособности предприятия и машиностроительной продукции	закрепление способности применять практические методами оценки конкурентоспособности предприятия и машиностроительной продукции

© РГУТИС

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 (Ситуационная задача)

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

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

© РГУТИС

	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	Количество баллов
выполнено верно заданий	9-10 баллов, если (90 – 100)% правильных ответов
	7-8 баллов, если (70 – 89)% правильных ответов
	5-6 баллов, если (50 – 69)% правильных ответов
	3-4 балла, если (30 – 49)% правильных ответов
	1-2 балла, если (10 – 29)% правильных ответов

Средство оценивания – групповой проект

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков разработки группового проекта

30-35 баллов – проект соответствует основным требованиям, предъявляемым к работам данного типа: самостоятельность, композиционная стройность: введение (актуальность темы, предмет, объект исследования, цели, задачи), теоретическая и практическая части, заключение; предложенная тема раскрывается ярко, глубоко, аргументировано. При обсуждении участники проекта дают аргументированные, полные ответы.

25-29 баллов – проект соответствует основным требованиям, предъявляемым к работам данного типа: введение (актуальность темы, предмет, объект исследования, цели, задачи), теоретическая и практическая части, заключение. Предложенная тема раскрывается ярко, глубоко, аргументировано. При обсуждении участники проекта дают неполные, поверхностные ответы.

20-24 баллов – проект соответствует основным требованиям, предъявляемым к работам данного типа: введение(актуальность темы, предмет, объект исследования, цели, задачи), теоретическая и практическая части, заключение. Основные части проекта недостаточно проработаны.

15-19 баллов – проект соответствует основным требованиям, предъявляемым к работам данного типа. Предложенная тема раскрыта поверхностно. При обсуждении участники проекта дают поверхностные ответы.

10-14 баллов – Предложенная тема раскрыта поверхностно, отсутствуют отдельные элементы введения, заключение; теоретическая и практическая части недостаточно проработаны.

Менее 10 баллов – проект не соответствует основным требованиям, предъявляемым к работам данного типа. Работа носит описательный характер.

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

© РГУТИС

Устный опрос

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

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

© РГУТИС

	– 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	теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
«3»	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы	– обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально 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

© РГУТИС

		программой

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

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); – 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;

© РГУТИС

«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	Оценка решения ситуационных задач по разделу	Выявление четкой аргументированной позиции, Вариативность мышления 0-10 баллов
18	Социально-психологические аспекты менеджмента	Выполнение группового проекта	0- проект подготовлен, но тема раскрыта не полностью; 11-15 - проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности в формулировках или расчетах; 16-20 - проект подготовлен, но недостаточен по объему; 21-26 - проект подготовлен, но отсутствует презентация; 30 - проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна; 31-33 - все требования к групповому проекту соблюдены, но выявлена различная степень участия студентов в проекте; 35 - все требования к групповому проекту соблюдены, презентация полностью раскрывает тему

© РГУТИС

			проекта

Тестовые задания для текущей аттестации:

Контрольная точка №1 (решение тестов):

1. Какие принципы менеджмента обосновал в своей книге «Никомаховая этика» древнегреческий философ Аристотель?
1. Этические и эстетические принципы;
2. Организационные;
3. Корпоративные;
4. Моральные принципы;
5. Специфические принципы.
2. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?
1. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
2. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
3. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
4. В организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом;
5. Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.
3. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?
1. Выполнение всеми работниками поставленных заданий;
2. Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
3. Выполнение менеджерами поставленных заданий;
4. Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
5. Полное подчинение работников руководящему аппарату.
4. Что должны отражать современные принципы менеджмента?
1. Основные закономерности управления;
2. Основные связи, которые складываются в системе;
3. Основные отношения, которые складываются в системе;
4. Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;
5. Обязательное наличие цели при управлении.
5. Что является основой управления какой либо системы?
1. Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
2. Методы менеджмента;
3. Функции менеджмента;
4. Финансовые ресурсы;
5. Объект менеджмента.
6. Где по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента формировалась практика управления организацией?
1. В Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси;
2. В Киевской Руси;
3. В Риме и Шумерии;
4. В Шумерии и Македонии;
5. В Русской империи.

© РГУТИС

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
    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

© РГУТИС

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):

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

© РГУТИС

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:
1. Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
2. Достижимость и ориентация во времени;
3. Ориентация во времени и конкретность;
4. Достижимость;.
5. Ориентация во времени.

© РГУТИС

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

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

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

© РГУТИС

5. Р. Томпсон

18. Основными направлениями менеджмента на современном этапе являются:
    1. Гибкость
    2. Нововведения
    3. Интеграция
    4. Интернационализация
    5. Проективность
19. Суть системного подхода -…
    1. Обеспечить повышение эффективности работы организации в целом
    2. Формализация процедур, укрепление трудовой дисциплины
    3. Повышение уровня обоснованности управленческих решений
20. Конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время – это:
    1. Ситуация
    2. Структура
    3. Система

Контрольная точка 3 - Решение ситуационных задач (кейсов)

Задача 1

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

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

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

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

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

© РГУТИС

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

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

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

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

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

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

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

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

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявление радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство

© РГУТИС

оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

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

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

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

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

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

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

Итог

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

© РГУТИС

культуры компании "Забава". Два разных понимания организационной культуры - две разных операционализации - два разных результата - совершенно разные советы по управлению компаниями.

Вопросы по кейсу

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

Задача 2

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

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

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

© РГУТИС

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

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

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

Задание:

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

Задача 5

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

© РГУТИС

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?
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.

© РГУТИС

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 связи с этим может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.
В. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми «удобнее», чем общение с начальством.

Задача 10

Как должен действовать управляющий, когда со стороны вышестоящих инстанций не поступает четких указаний, не определяются конкретные цели?
А. Нужно выйти с предложением в вышестоящую инстанцию и запросить необходимые указания?
Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации и приступить к осуществлению действий по мобилизации персонала на решение выявленных задач.
В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что в этих сферах считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия нужно только после того, как поступят указания сверху.

Задача 11

Как управляющий должен отреагировать на заявление работника о том, что он не получает удовлетворения от своей работы?
А. Точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, как можно скорее постараться предоставить ее взамен прежней.
Б. Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в условиях фирмы предоставить такого рода работу для всех ее работников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме есть много сотрудников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.
В. Нужно разъяснить работнику, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

© РГУТИС

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 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.

© РГУТИС

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?

Контрольная точка 4 - Выполнение группового проекта

Тематика групповых проектов

1.Модель процесса обслуживания потребителей (на примере различных предприятий туриндустрии)
2. Разработка концепции Guest Touch Line(r) – линии точек соприкосновения с гостями или потребителями (на примере различных служб предприятия туриндустрии)
3.Анализ функций менеджмента» (на примере конкретного предприятия туриндустрии)

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

Примерное содержание группового проекта

Титульный лист
Введение (1-2 страницы)
Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.
1. Общая характеристика туристского 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).

© РГУТИС

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

Промежуточная аттестация – экзамен

Примерная тематика экзаменационных вопросов:

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

© РГУТИС

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

© РГУТИС

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.
86. Содержание организации как функции процесса управления.
87. Методологические подходы к организации хозяйственной деятельности.
88. Организация взаимодействия и распределения полномочий.
89. Традиционные организационные структуры.
90. Адаптивные организационные структуры.
91. Сущность и функции мотивации.
92. Содержательные теории мотивации и их применение в управлении.
93. Процессуальные теории мотивации и их применение в управлении.
94. Сущность функции контроля.
95. 10.Поведенческий аспект контроля.
96. 11.Эффективность контроля и пути ей повышения.
97. 12.Коммуникации в процессе управления.
98. 13.Процесс принятия решений.
99. 14.Модели и методы принятия решений.
100. Лидерство в менеджменте
101. Эффективность управленческих решений
102. Особенности ведения деловых переговоров: национальный аспект
103. Сущность и значение самоменеджмента
104. Зарубежный опыт управления организацией
105. Стратегическое планирование и его значение.
106. Характеристика тайм-менеджмента.
107. Виды рисков в менеджменте.
108. Применение конкурентных стратегий.
109. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы.
110. Основные методы определения эффективности управления.
111. Миссия и цели организации.
112. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
113. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
114. Управление нововведениями в кадровой работе
115. Современные методы социометрии.

Примерная тематика тестовых заданий:

Вариант 1

1. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?
а) выполнение всеми работниками поставленных заданий;

© РГУТИС

б) четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
в) выполнение менеджерами поставленных заданий;
г) выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
д. полное подчинение работников руководящему аппарату.
2. Дайте определение понятию «управление».
а) подчинение субъекта объекту управления
б) общие интересы объекта и субъекта управления
в) подчинение объекта субъекту управления
г) специфическое взаимодействие субъекта и объекта управления
3. Прогнозирование, планирование, организация, мотивация, принятие решений и контроль — это:
а) функции маркетинга;
б) виды стратегий;
в) функции менеджмента;
г) направления деятельности.
4. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как "администратор"?
а) Быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу.
б) Иметь аналитический склад ума.
в) Быть предельно объективным и полагаться на факты и логику.
г). Методичность в работе, прогнозирование будущего.
5. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?
а) в организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
б) интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
в) интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
г) в организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом;
д) интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.
6. Объясните значение понятия «процесс управления»
а) совокупность принципов управления
б) группа менеджеров
в) совокупность методов управления
г) совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций
7. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:
а) линейно- функциональной;
б) линейной;
в) функциональной;
г) дивизиональной.
8. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?
а) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе.
б) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения.
в) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения.

© РГУТИС

г) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.

9. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?

а) выполнение всеми работниками поставленных заданий;

б) четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;

в) выполнение менеджерами поставленных заданий;

г) выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;

Д) Полное подчинение работников руководящему аппарату.

10. Он стоял у истоков школы научного управления.

а) М.Фоллетт

б) Э.Мэйо

в) А.Файоль

г) Ф.Тейлор

11. Первым этапом стратегического планирования сервисного предприятия является:

а) SWOT-анализ;

б) экспертный анализ;

в) локальный анализ;

г) анализ конкурентов.

12. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители

а) среднего уровня.

б) низшего уровня.

в) высшего, среднего и низшего уровня.

г) высшего уровня.

13. Что должны отражать современные принципы менеджмента?

а) основные закономерности управления;

б) основные связи, которые складываются в системе;

в) основные отношение, которые складываются в системе;

г) основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;

д) обязательное наличие цели при управлении.

14. Укажите, кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической или административной школы управления?

а) А.Файоль

б) Ф.Тейлор

в) М.Фоллетт

г) Э.Мэйо

15. Миссия сервисного предприятия — это:

а) основная общая цель или философия и предназначение, смысл существования организации;

б) основное направление деятельности в свете реализации общих целей, охватывающее средне- и краткосрочный периоды и обязательно выраженное в количественных показателях;

в) сформулированное утверждение (документ) относительно того, для чего или по какой причине существует организация, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;

г) совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, систему ценностей и убеждений, разделяемую всеми сотрудниками и посвященную глобальной цели организации.

© РГУТИС

16. Укажите, что характерно для японской компании "Сони" в отношениях между руководителями и подчиненными?
а) по возможности желательно, чтобы человек всю свою жизнь остался на одном рабочем месте, где он приобретает определенный опыт, что соответственно повышает эффективность работы.
б) отсутствие дифференцированного отношения к людям.
в) для успешной работы в компании важно, какое учебное заведение закончил сотрудник и с какими отметками.
г) при всех положительных качествах свободы дискуссии в большой компании она нарушает режим работы.
17. Что является основой управления какой либо системы?
а) принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
б) методы менеджмента;
в) функции менеджмента;
г) финансовые ресурсы;
д) объект менеджмента.
18 Основные составляющие организационной культуры — это…
а) субъекты, объекты, ценности управления
б) субъекты, объекты, связи управления
в) принципы, методы, функции, поведения
г) философия, ценности, нормы поведения
19. Факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на операции сервисного предприятия, но тем не менее сказываются на них, являются факторами среды
а) косвенного воздействия;
б) прямого воздействия;
в) непосредственного воздействия;
г)внутреннего и внешнего воздействия.
20. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации МакКлелланда?
а) успех.
б) деньги.
в) свобода.
г) безопасность.

Вариант 2

1. Где по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента формировалась практика управления организацией?
а) в Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси;
б) в Киевской Руси;
в) в Риме и Шумерии;
г) в Шумерии и Македонии;
д) в Русской империи.
2. Укажите, к чему следует отнести организационную культуру.
а) к факторам порядка, дисциплины и контроля
б) к факторам, ориентированным на результат
в) к факторам внутренней среды
г) к факторам, требующим быстрой реакции на изменения
3. Различают следующие виды контроля на туристских предприятиях:

© РГУТИС

а) прямой, косвенный;
б) тактический, оперативный, стратегический;
в) предварительный, текущий и заключительный;
г) экспертный, автоматизированный.
4. Основные функции управления:
а) планирование, контроль.
б) планирование, организация, мотивация, контроль.
в) организация, мотивация.
г) организация, мотивация, контроль.
5. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:
а) ситуационный подход;
б) системный подход;
в) процессный подход;
г) поведенческий подход;
д) текущий подход.
6. Назовите первую функцию процесса управления.
а) контроль
б) координация
в) планирование
г) организация
д) мотивация
7. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?
а) В объеме.
б) Во времени осуществления.
в) В методах.
г) В объеме и методах.
8. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?
а) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников.
б) уменьшением выгоды в одной области с цепью уменьшения нежелательных последствий в другом
в) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон.
г) уменьшением выгоды.
9. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:
а) поведенческим подходом.
б) процессным подходом;
в) ситуационным подходом;
г) системным подходом;
д) текущим подходом.
10. Укажите, что такое функция управления.
а) обособленный вид управленческой деятельности
б) принципы менеджера
в) основные задачи управления
г) должностные обязанности менеджера
11. Внешняя среда прямого воздействия на организацию - это:
а) Акционеры, конкуренты, поставщики.

© РГУТИС

б) Потребители, торговые предприятия, местные органы.
в) Все перечисленное.
г) Правительственные органы, местные органы.
12. Целью планирования деятельности организации является
а) обоснование затрат.
б) обоснование сроков.
в) определение целей, сил и средств.
г) обоснование численности работников.
13. Мотивация базируется на:
а) потребностях и самовыражении;
б) потребностях и вознаграждениях;
в) вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
г) удовлетворении всех людей;
д) самовыражении и вознаграждениях.
14. Основателем школы человеческих отношений в управлении был …
а) американский специалист по управлению производство Ф. Гильбрет.
б) американский психолог Элтон Мэйо.
в) американский организатор Г.Эмерсон.
г) основатель американской автомобильной промышленности Г.Форд.
15. "Отцом научного управления" часто называют:
а) А. Файоля - он опубликовал книгу "Общее и промышленное управление", где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования.
б) Фрэнка и Лилиан Гильбертов - они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего.
в) Л Ф. Тейлора - он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений.
г) Г. Ганта - он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.
16. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?
а) для оптимального решения комплексной задачи.
б) для сохранения "группового" стиля работы.
в) для проверки квалификации подчиненных.
г) все перечисленное.
17. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:
а) премии;
б) премии и ценные подарки;
в) ценные подарки и зарплата;
г) зарплата;
д) премии и зарплата.
18. Каково оптимальное число подчиненных?
а) Чем больше подчиненных, тем легче работать.
б) 15 - 30 человек.
в) 3-5 человек.
г) 7-12 человек.

© РГУТИС

19. Основным в управлении по целям является выработка целей
а) сверху вниз по цепи инстанций.
б) снизу вверх.
в) снизу вверх и сверху вниз.
г) по матричной схеме.
20. Полномочия, которые предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и подчиненными, в рамках котором первые могут предписывать вторым что, когда, где те должны делать» чтобы обеспечить достижения поставленной цели — эго …
а) функциональные
б) координационные
в) распорядительные
г) линейные

Вариант 3

1. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:
а) достижимость, конкретность, ориентация во времени;
б) достижимость и ориентация во времени;
в) ориентация во времени и конкретность;
г) достижимость;.
д) ориентация во времени.
2. При анализе сильных и слабых сторон фирмы учитываются
а)квалификация и компетентность кадров
б) позиция на рынке
в) наличие инновационных разработок
г) изменение уровней доходов потребителей
д) финансовые ресурсы предприятия
е) репутация предприятия
ж) активность конкурентов
з) возможности и угрозы
3. Организация – это
а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.
б) группа людей, владеющая средствами производства.
в) группа людей, деятельность которых координируется.
г) группа людей, объединенная общей целью.
4. Что означает "принять решение"?
а) перебрать все возможные альтернативы.
б) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
в) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы.
г) отдать распоряжение к реализации конкретного плана.
5. Анализ конкурентов организации проводится с целью:
а) определения их стратегии и сильных сторон;
б) определения их целей и сильных сторон;
в) определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
г) определения стратегии;
д) определения их целей и слабых сторон.

© РГУТИС

6. Развернутая формулировка миссии организации включает (несколько вариантов ответа)
а) главное направление деятельности организации (т.е. какие общественные потребности организация удовлетворяет)
б) указывает на социальную ответственность организации перед обществом
в) указывает на социальную ответственность организации перед работниками и акционерами
7. Является ли управление производительным трудом?
а) Да, т. к. управление создает новую стоимость.
б) Нет, это всего лишь надзор и контроль.
в) Нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства.
г) Да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового организма.
8. Инцидент – это:
а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
б) истинная причина конфликта;
в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
г) То, из-за чего возникает конфликт.
9. Когда получил широкое распространение в экономической литературе термин «организация»?
а) в 20-е годы XX столетия;
б) в 30-е годы XX столетия;
в) в60-е годы XX столетия;
г) в 70-е годы XX столетия;
д) в 80-е годы XX столетия.
10. Внутриорганизационные процессы включают:
а) структуру, технологию, кадры
б) коммуникацию, координацию
в) цели людей
г) принятие управленческих решений
11. Менеджмент в основном занимается системами
а) открытыми.
б) закрытыми.
в) закрытыми и подсистемами закрытого типа.
г) закрытыми и подсистемами открытого типа.
12. Укажите универсальные причины социальных конфликтов
а) неудовлетворенность потребностей;
б) несовпадение интересов;
в) различия в ценностных ориентациях;
г) все ответы верны;
д) ни один ответ неверен.
13. Целью планирования деятельности организации является
а) обоснование затрат.
б) обоснование сроков.
в) определение целей, сил и средств.
г) обоснование численности работников.

© РГУТИС

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

Примерная тематика обзоров самостоятельной работы студентов

1. Современные проблемы менеджмента в сервисной индустрии.
2. Условия и предпосылки возникновения менеджмента в сервисной индустрии.
3. Подходы к управлению школы научного управления.
4. Подходы к управлению административной школы управления.
5. Подходы к управлению школы поведенческих наук и человеческих отношений.
6. Подходы к управлению школы науки управления.
7. Анализ внешней и внутренней среды сервисных предприятий.
8. Основные бизнес-процессы в менеджменте сервисной индустрии.

© РГУТИС

9. Применение типологий организационной культуры для анализа корпоративной культуры предприятий сервисной индустрии.
10. Методы управления в сервисной индустрии.
11. Анализ использования интернет-рекламы в сервисной индустрии.
12. Организационные структуры управления сервисным предприятием, формирование, особенности и условия управления.
13. Построение системы стимулирования труда работников сервисного предприятия.
14. Ценовая политика в сервисной индустрии.
15. Оценка качества обслуживания в сервисной индустрии.
16. Пути интенсификации и рационализации труда менеджера на предприятии сервисной индустрии.
17. Риски в сервисной индустрии.
18. Стратегия кадровой политики сервисной индустрии.
19. Технология деятельности сервисного предприятия в процессе формирования новых услуг.
20. Обеспечение конкурентоспособности технологических машин и оборудования.
21. Функции и принципы современного менеджмента.
22. Понятия и классификация методов менеджмента.
23. В чем отличие методов управления от его функций и принципов?
24. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления современным предприятием.
25. Отдел человеческих ресурсов современных предприятий и его роль в бизнесе.
26. Планирование потребности в персонале.
27. Стили руководства предприяитем, их достоинства и недостатки.
28. Искусство общения.
29. Организация проведения деловых совещаний и переговоров.
30. Управление конфликтами и стрессами.
31. Ценовая политика в сфере эксплуатации ТМ и О.
32. Реализация функции контроля за эксплуатацией ТМиО.
33. Информационное обеспечение управления предприятием: проблемно-целевое назначение и практическая применяемость
34. Практика решения задачи управления оборудованием и проведение активной инновационной технической политики на фирме
35. Применение инновационных технологий в современном менеджменте
36. Взаимосвязь функции контроля с другими функциями менеджмента (на примере конкретной организации)
37. Организационная диагностика систем управления и качества продукции на предприятии.

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ПК-3. Способен руководить коллективом, проводить маркетинговые исследования, оценивать конкурентоспособность машиностроительной продукции, осуществлять поиск каналов сбыта и продвижение продукции на рынке, ПК-3.1. Обладает знаниями в области руководства коллективом, ПК-3.2. Владеет методами оценки конкурентоспособности машиностроительной продукции.

© РГУТИС

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

Ответ:

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
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

Ответ:

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	Б) демократичный стиль руководства

© РГУТИС

штатов и конкретных работников единолично	
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

Ответ:

1	2	3

Задание 4. *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

Ответ:

1	2	3

Задание 5. *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

© РГУТИС

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

Ответ:

1	2	3

Задание 6. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

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

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4

Задание 7. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

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

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

© РГУТИС

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры
Ответ:

1	2	3

Задание 8. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры
Ответ:

1	2	3

Задание 9. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1. Властная карьера	А) Предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.
2. Квалификационная карьера	Б) Связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации

© РГУТИС

3. Монетарная	В) Повышение уровня вознаграждения работника, а именно уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот
	Г) Увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3

Задание 10. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

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

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4

© РГУТИС

Задания комбинированного типа

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

Задание 1. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет _____ полномочия
А) линейные
Б) рекомендательные
В) консультативные
Г) функциональные

Задание 2. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.
Кол-во правильных ответов – 2
Что делегировать нельзя?
А) Разовые задачи, не требующие стратегического влияния
Б) Подготовительные процессы
В) Стратегическое планирование
Г) Ключевые вопросы бизнеса

Задание 3. 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.

Задание 4. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Метод мозгового штурма относится к … методам
А) количественным
Б) формализованным
В) эвристическим

Задание 5. *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

© РГУТИС

А) мотив
Б) нужда
В) желание

Задание 6. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Набор навыков и умений, связанных с технической стороной деятельности – это _____:
А) Hard skills
Б) Soft skills
В) Компетентность
Г) Опыт

Задание 7. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Приспособление работника к нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе – это:
А) психофизиологическая адаптация
Б) нормативная адаптация
В) организационная адаптация
Г) социально-психологическая адаптация

Задание 8. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Что такое полномочия?
А) Ограниченное право использовать ресурсы предупреждения и направлять усилия подчиненных на выполнения задания
Б) Возложена на должностное лицо обязанность выполнять постановленные задания и обеспечивать их позитивное решение
В) Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение

Задание 9. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Разработка теории мотивации является достижением…
А) школы человеческих отношений;
Б) количественной школы управления;
В) классической школы управления;
Г) школы поведенческих наук.

Задание 10. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Что относится к основным задачам контроля?

© РГУТИС

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

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки
Вы являетесь начальником небольшого отдела и имеете в подчинении трёх сотрудников Дмитрия, Анатолия и Георгия. Вашей основной задачей на данный момент является повышение эффективности деятельности вашего подразделения, и ключ к успеху заключается в том, чтобы ваши сотрудники были максимально мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников.
Дмитрий в высшей степени предан компании, позитивно воспринимает все её правила и существующую систему вознаграждения. Он очень приятный парень, но его проблема в том, что лишь очень немногое может он делать самостоятельно. Дмитрий добросовестно выполняет порученные ему задания, но при этом лишен творческого воображения и чувствует свою зависимость, когда необходимо самостоятельно принимать решения. Он очень застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится работать с сотрудниками из других отделов.
Анатолий же, напротив, исключительно общительный и дружелюбный человек. Однако он относится к тому типу людей, которых достаточно сложно понять. Количество отгулов у него превышает принятые в компании нормы. Он очень трогательно относится к своей семье (у него двое детей) и считает, что они – самое главное в его жизни. По его словам, для него работа – это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей семьи. Анатолий выполняет работу ответственно и добросовестно, но не более того. Все попытки привлечь его к разработке и выполнению новых идей и задач, которые не входят в должностные обязанности, терпят неудачу.
Григорий недавно был принят на работу и показал себя как очень настойчивый и трудолюбивый человек. Он не скрывает, что работает ради денег и с готовностью поменяет место работы, если ему предложат большую зарплату. Григорий очень хорошо работает и может работать по семь дней в неделю. Он настоящий ведущий. Руководитель с его последнего места работы характеризовал как лидера и сильную личность. Несмотря на то, что он исключительно хорошо работал, они были рады от него избавиться. Григорий всё время был недоволен, ему всё время чего-то не хватало – или повышения оплаты труда, или же дополнительных льгот.
К какому мотивационному типу по теории В.И.Герчикова относится каждый из сотрудников?

Задание 2. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
На предприятии запланирован объем производства в размере 12,5 млн. руб., а также комплекс мероприятий, который позволит высвободить 24 человека. Определить плановую численность работников, если уровень производительности труда в базовом периоде составлял 50 тыс. руб.

© РГУТИС

Задание 3. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Руководители какого уровня призваны координировать и контролировать работу руководителей низового звена?

Задание 4. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Какая теория мотивации постулирует: «Мотивация ослабевает, если ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко»?

Задание 5. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
На участке, где трудятся 300 рабочих, намечено сократить потери рабочего времени с 15 до 5%. Определить, как изменится производительность труда и какое возможно условное высвобождение работников.

Задания в рамках компетенции ПК-3

Задания закрытого типа

1	**Передача задач или компетенций от руководителя к подчиненному- это…** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Распределение обязанностей
2	Оптимизация работы
3	Делегирование полномочий
4	Коучинг
2	**Разделение труда, основанное на формировании групп работников, выполняющих одинаковые функции:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	технологическое
2	функциональное
3	профессиональное
4	горизонтальное
3	**Наиболее эффективным стилем управления является** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	авторитарный
2	демократический
3	либеральный
4	в зависимости от ситуации
4	**Какая группа методов управления персоналом отличается прямым характером воздействия:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	административная
2	экономическая
3	социально-психологическая
5	**Факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на операции предприятия, но тем не менее сказываются на них, являются**

© РГУТИС

	факторами … Кол-во правильных ответов - 1
1	косвенного воздействия
2	прямого воздействия;
3	внутреннего и внешнего воздействия.
4	непосредственного воздействия;

Задания открытого типа

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

2. 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.

3. Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте.
Как поступить?

1) сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение;
2) сообщить руководителю и продолжить работать как прежде;
3) сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил;
4) никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

4. Менеджмент фирмы, занимающейся фермерским хозяйством решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товаров и соответственно более низкой себестоимости продукции. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

© РГУТИС

5. Провести SWOT-анализ в простой матрице компании «Аэрофлот». Представить не менее 4 факторов в каждом квадранте, используя информацию из сети Интернет

Сильные стороны **1** **2** **3** **4**	**Слабые стороны**
Возможности **1** **2** **3** **4**	**Угрозы**

6. Руководители какого уровня контролируют выполнение производственных заданий и использование выделенных им ресурсов?

7. Руководители какого уровня призваны координировать и контролировать работу руководителей низового звена. Характер их работы определяется содержанием работы вверенного ему подразделения или отдела?

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

19. 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.

10. 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.

© РГУТИС

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.

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

12. 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.

13. 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

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

© РГУТИС

А) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;
Б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

15. К какой командной роли по И.Адизесу относится это утверждение: _____является тем руководителем, который способен обеспечить прибыль организации. . Это преданный своему делу профессионал, разбирающийся в потребностях бизнеса и технологиях, которые могут их удовлетворить.

16. К какой командной роли по И.Адизесу относится это утверждение: _____ способен проанализировать успехи, систематизировать их и воспроизводить в дальнейшем. Он не разбрасывает ресурсы на бесполезную и избыточную деятельность, а внимательно и методично работает над повышением эффективности.

17. К какой командной роли по И.Адизесу относится это утверждение: _____ уделяет внимание новым идеям. Для него характерна постоянная смена приоритетов. Его деятельность требует творческого подхода, гибкости мышления и готовности рисковать.

18. К какой командной роли по И.Адизесу относится это утверждение: _____ строит в компании связи, обеспечивающие нормальное функционирование и преемственность, обеспечивает совместную работу людей в команде.

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

20. Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колле- джа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила

© РГУТИС

меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

Вопросы для работы с кейсом

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

21. 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?

22. В коллективе работают менеджер и его ассистент. Первый регулярно нагружает своего помощника работой, а сам большую часть рабочего времени сидит в социальных сетях, разговаривает с коллегами и подолгу обедает. Однако итоговый результат совместной

© РГУТИС

работы он преподносит как свою личную заслугу, за что регулярно получает от начальства благодарности и премии, в то время как ассистент остается в тени.
Как помощнику выйти из этой ситуации?

23. В коллективе есть сотрудник, считающий себя «душой компании» — он постоянно шутит, рассказывает анекдоты, регулярно уходит на перекуры и зовет половину отдела с собой. Большинству работников такое поведение кажется неуместным — мало того, что шутки балагура далеко не всегда смешные, при этом он еще и отвлекает коллег от работы. Однако напрямую попросить весельчака умерить свой пыл сотрудники стесняются.
Что следует предпринять его коллегам?

24. 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?

25. В управленческой команде компании сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны. Он пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по–другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально.

Руководитель отдела логистики – самый опытный сотрудник в компании, работает со дня основания. Пока у него нет полного доверия к предложениям нового генерального директора. К тому же он не согласен, что ситуация требует каких- то серьезных мер. Компания чувствует себя на рынке уверенно, так зачем жертвовать стабильностью ради призрачных новых возможностей? Периодически он открыто вступает в конфронтацию с первым лицом компании

В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого.
Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения. Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга. Он поставил вам задачу – предложить решение наиболее оптимальное в данной ситуации**.**

26. Руководитель архитектурного бюро, планирует изменения в структуре организации. Сотрудникам была предоставлена возможность внести свои предложения по изменениям. В целом, коллектив до этого работал продуктивно, демонстрируя при этом гибкость в своей деятельности.
Задание. Предложите руководителю меры по сохранению производительности труда в условиях новой измененной организационной структуры.

© РГУТИС

27. Индивидуальный предприниматель с правом найма персонала, работающий в сфере торговли хлебобулочными изделиями, заметил тенденцию снижения производительности труда своих сотрудников в течение последних нескольких месяцев. Ранее он, как руководитель, перераспределял обязанности и ответственность для снижения монотонности труда, и эти решения были эффективными.
Задание. Предложите руководителю инструменты для повышения производительности труда своих сотрудников.

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.
Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту.
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.
Продолжительность занятия – 1,5 часа

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

© РГУТИС

9. Охарактеризуйте американскую модель менеджмента.
10. В чем специфика японской модели менеджмента?
11. Охарактеризуйте европейскую модель менеджмента.

© РГУТИС

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

Практическое занятие 2

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

Тема занятия : Функции управления. Модели процесса принятия решений

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 сервисных организаций.
12. Для чего организации сферы сервиса нужна грамотно сформулированная миссия?
13. Может ли миссия организации быть сформирована единолично — руководителем организации? Если нет, то обоснуйте, почему это неприемлемо.
14. Сформулируйте определение целей организации и конкретизируйте их примерами.
15. Что понимается под концепцией предприятия? Чем концепция отличается от миссии и целей организации?
16. В чем состоит разница между стратегическим и текущим планированием?
17. Перечислите требования, предъявляемые к эффективной реализации функции контроля.
18. Опишите алгоритм возможных действий по оценке отклонений фактических результатов деятельности организации от запланированных.
19. Что такое «контролинг»? Чем он отличается от обычной системы контроля?
20. Какие возможные действия по отношению к персоналу может предпринять руководство организации сферы сервиса на основе анкетирования потребителей: а) в случае неудовольствия и б) в случае похвалы?

Цель занятия: закрепить знания о функциях управления в сервисных предприятиях

Практические навыки:

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

навыки закрепления знаний о видах и функциях организации;

- навыки закрепления знаний о видах и функциях управленческого контроля;

Продолжительность занятия – 1,5 часа.

© РГУТИС

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.

Раздел 3. Организационная структура и коммуникации

Практическое занятие 3

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

Тема занятия: Понятие и виды организационных структур управления. Методы управления

Содержание занятия:

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

© РГУТИС

10. Формы, методики, документы, используемые при применении различных методов управления в сфере сервиса
11. Факторы, влияющие на выбор метода управления в различных ситуациях
12. Понятие «стиль управления».
13. Характеристика различных стилей управления
14. Одномерные и многомерные стили управления
15. Централизация и децентрализация управления
16. Делегирование полномочий: сущность и основные проблемы

Цель занятия: закрепить знания о методах управления, закрепить знания о методах принятия управленческих решений

Практические навыки:

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

Продолжительность занятия – 1,5 часа.

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под системой управления в сфере сервиса?
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 сферы сервиса.
5. В каких случаях туристская организация обращается к матричной структуре управления?
6. В чем заключаются преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления?
7. В какой ситуации наиболее целесообразно применение линейно- функциональной (штабной) структуры управления?
8. Перечислите адаптивные организационные структуры управления и кратко охарактеризуйте каждую их них.
1. Что понимается под методом управления?
2. Охарактеризуйте группу регламентирующих методов.
3. Охарактеризуйте группу экономических методов.
4. Охарактеризуйте группу социально- психологических методов.
5. Какие документы используются на предприятиях сферы сервиса при применении организационно- распорядительных методов?
6. Какие документы используются на предприятиях сферы сервиса при применении экономических методов?
7. Какие документы используются на предприятиях сферы сервиса при применении социально- психологических методов?
8. Какие факторы влияют на выбор метода управления в различных ситуациях?
9. Что понимается под стилем управления?
10. Охарактеризуйте одномерные стили К. Левина.
11. Охарактеризуйте стиль лидерства Р. Лайкерта
12. Охарактеризуйте многомерные стили Блейка и Моуттона

© РГУТИС

13. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
14. В чем суть концепции ограничений? Назовите и прокомментируйте 11 ограничений в деятельности менеджера.
15. Что вы понимаете под властью? Что лежит в её основе?
16. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть? Что вы понимаете под балансом власти руководителей и подчинённых?
17. Назовите способы влияния руководителя на подчинённых.
18. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
19. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных вам известны?
20. Какие подходы в теории управления используются к определению эффективности лидерства?
21. Что вы понимаете под авторитетом менеджера?
22. Какие два источника (статуса) формирования авторитета вам известны?/
23. Назовите и дайте характеристику разновидностей ложного авторитета.
24. В чем сущность работы менеджера?
25. Что такое стиль управления, от чего он зависит?
26. Какие факторы влияют на формирование и развитие конкретного стиля руководства?
27. Дайте сравнительную характеристику одномерным стилям управления.
28. Какой коэффициент может быть использован для оценки эффективности стиля управления?

Контрольные вопросы:

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

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

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

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?

© РГУТИС

Ситуация 2

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

Ситуация 3

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

Ситуация 4

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

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

А) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;

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

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

Г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

Ситуация 5

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

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

Б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

Ситуация 6

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

Ситуация 7

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

Ситуация 8 «Подбор руководителя»

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

© РГУТИС

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?

Раздел 4. Социально- психологические аспекты менеджмента

Практическое занятие 4

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов 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.
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.;

© РГУТИС

- навыки закрепления знаний о вербальных и невербальных коммуникациях;
- навыки закрепления знаний об эффективной форме делового общения – деловой беседе;
- навыки закрепления знаний о публичном выступлении;
- навыки закрепления знаний и отработка приемов ведения переговорного процесса.

Продолжительность занятия – 0,5 часа

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?

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.

© РГУТИС

Опросный лист

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

© РГУТИС

	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.

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

© РГУТИС

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 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.



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

© РГУТИС

совместимости является эмоциональный компонент — удовлетворенность общением с партнером, высокие эмоционально-энергетические затраты. Совместимость определяет хорошие межличностные отношения.

Полное отсутствие совместимости	Максимально возможная совместимость
0 _____	100

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

Очень низкая успешность	Очень высокая успешность
0 _____	100

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 контактов с сотрудниками? Какие управленческие решения он может принять при подведении итогов первого оперативного совещания?)
6. Подведение итогов (выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей?).

Практическое занятие 5

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

Тема занятия : Организация контроля за деятельностью подчиненных

Содержание занятия:

1. Концепции управления персоналом
2. Основные функции управления персоналом
3. Система работы с персоналом на туристских предприятиях
4. Роль профессиональных стандартов в системе управления персоналом туристских предприятий

Цель занятия: закрепить знания об организации контроля за деятельностью подчиненных

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний о концепциях управления персоналом;
- навыки закрепления знаний об основных функциях управления персоналом;

© РГУТИС

- навыки закрепления знаний о системе работы с персоналом на сервисных предприятиях - навыки закрепления знаний о практическом применении профессиональных стандартов на предприятиях сферы сервиса.
Продолжительность занятия – 1 час

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте понятие персонала сервисного предприятия.
2. В чем заключается специфика управления человеческими ресурсами в сфере сервиса?
3. Охарактеризуйте известные Вам концепции управления персоналом.
4. Каковы основные функции кадровой службы предприятия сферы сервиса ?
5. Охарактеризуйте основные этапы кадрового планирования на предприятиях сферы сервиса.
6. Каковы этапы проектирования кадровой политики?
7. Раскройте сущность основных видов кадровой политики. Приведите примеры.
8. Охарактеризуйте технологический процесс подбора персонала для предприятий сферы сервиса.
9. Представьте сравнительный анализ внутренних и внешних источников подбора персонала.
10. Специфика оценки персонала и ее основные цели.
11. Современные методы оценки персонала.
12. Сущность понятия аттестации. Этапы проведения аттестации.
13. Понятие деловой карьеры и ее виды.
14. Управление карьерой и карьерограмма.
15. Этапы деловой карьеры.
16. Текучесть кадров и факторы, на нее влияющие.
17. Адаптация и её разновидности.
18. Сущность профессионального развития персонала предприятий сферы сервиса

Case- stady

Кейс 1

В этом задании необходимо продемонстрировать умение студентов мотивировать подчиненных.
Задание: Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.
1 шаг. Дать студентам возможность сформулировать в форме прямой речи обращение к подчиненным.
2 шаг. Предложить студентам три варианта ответов руководителей. Они должны выбрать наиболее эффективный и объяснить, почему.

Ответы руководителей:

Руководитель 1.
Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера

© РГУТИС

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

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.

© РГУТИС

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 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):

© РГУТИС

- 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».

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;

© РГУТИС

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

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

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

Заходит женщина: «У вас есть какие-нибудь вакансии?» Иванов (обычным голосом): «Нет, ничего нет». Женщина: «Что, совсем никаких вакансий?»

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

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

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

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

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

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

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

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

© РГУТИС

- 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:

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

© РГУТИС

предприятии с 2003 года введено Положение «О наставничестве». «Но, - обратилась она к наставникам, - Вы, наверное, о нем не знаете, т. к. не все начальники цехов р ассказывают о нем. Поэтому я вам его зачитаю.».
Неприятно удивленная таким положением дел, я решила вернуться в свой отдел. Подойдя к проходной в 16:15, я с ужасом увидела, что около проходной уже толпится большое число рабочих, которые ждут окончания рабочего дня, чтобы выйти с предприятия. Хотя рабочий день заканчивается в 17:00, а пропускать через проходную их начнут в 17:10.
Вопросы:
Какова организационная структура данного предприятия?
Опишите уровень коммуникаций на предприятии.
Опишите отношения между подчиненными и руководителями.
Какова на Ваш взгляд степень лояльности сотрудников к организации?
Каково отношение на предприятии к вновь принятым сотрудникам?
Какие проблемы, на Ваш взгляд, существуют на данном предприятии?

Кейс 4. «Дело привычки»

В компании, за 10 лет существования которой сложился дружный коллектив, учредители по каким-то причинам решили сменить генерального директора. Заместителя директора оставили прежнего. Сотрудники фирмы внешне спокойно восприняли смену генерального, но все текущие вопросы предпочитали решать не с ним, а с его заместителем. Естественно, данное положение дел стало вызывать недовольство у генерального директора, который начал активно бороться со сложившейся практикой. Были проведены совещания, на которых четко определялся круг обязанностей каждого работника, делегировались полномочия генерального директора и его заместителя, коллектив отправлялся на тренинги. Но ситуация не изменилась, работа компании практически парализована, причем, со слов сотрудников, они не саботируют нового генерального директора, они просто "еще к нему не привыкли".

Какие действия следует предпринять генеральному директору?

Кейс 5

Вы приехали в офис клиента, чтобы провести важную презентацию. За десять минут до начала вы обнаруживаете, что у вас с собой не та дискета с презентацией в PowerPoint. Ваши действия?
Это задание помимо стрессоустойчивости и навыков решения деловых проблем поможет выявить, насколько хорошо студент разбирается в информационных технологиях, а также узнать его подход к проведению презентаций, степень зависимости от технических средств.

Кейс 6

Через пять минут у вас выступление с докладом. Вдруг вы обнаруживаете, что в материалах, которые будут раздаваться слушателям, есть опечатка, искажающая смысл. Ваши действия?
С помощью этого кейса можно определить умение студента преподнести аудитории не очень приятную информацию. Кроме этого представляется прекрасная возможность оценить его чувство юмора.

Кейс 7

© РГУТИС

Идет важное совещание. Ваш коллега предлагает решение проблемы, которое он явно не до конца продумал. Вы понимаете, что можете предложить лучшее, но для этого надо подвергнуть критике мнение коллеги. Ваши действия?
Решение данной задачи продемонстрирует подход к отношениям с будущими коллегами, желание помочь, поддержать. Также вы узнаете отношение к человеческим слабостям. Кроме того, этот кейс косвенно выявляет ориентированность студента на достижение оптимального результата.

Кейс 8

Вы – сотрудник консалтинговой компании. У Вас есть клиент, который очень слабо разбирается в маркетинге (Ваш консалтинг – именно в этой сфере). Ему необходимо организовать рекламную кампанию для вывода нового бренда. Вы предложите ему:
1) дорогое, максимально масштабное исследование и размещение рекламы через Вашего партнера;
2) фокус-группу за незначительное вознаграждение для участников фокус-группы и организацию тендера, в который включите и Вашего партнера;
3) выбор из двух вариантов: Вы учите представителя компании- клиента, и они самостоятельно проводят все вышеупомянутые мероприятия, или компания-клиент делегирует это Вам.
Выберите вариант, обоснуйте.

Кейс 9

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

Кейс 10

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

Кейс 11

ОАО «Жень-Шень» - авторитетная компания, идущая в ногу со временем и постоянно внедряющая передовые технологии. Вот уже более 10 лет она лидирует в списке фармкомпаний Большого Леса. Тяжеловато было начинать после раскола Великого Леса на Большой, Малый, Дальний, Болотистый и другие. Но ничего, выстояли, коллектив сохранили, молодежь подготовили – настоящая боевая смена! И теперь в лидерах!
Действующие лица:
Великий Лев – Генеральный директор и главный акционер компании «Жень-Шень»
Мудрый Барсук – начальник производства. Правая рука Генерального. Все 10 лет вместе!
Шустрая Белка – начальник лаборатории перспективных исследований. Всего два года в должности, а уже пять новых препаратов довела до серийного производства.
Хитрый Лис – начальник отдела продаж. Находчив, изобретателен. Только благодаря этим качествам планы продаж и выполняются!
Добрый Медведь – начальник отдела закупок, бывший начальник отдела продаж.

© РГУТИС

Трескучая Сорока – диктор местного телевидения. Славится умением рассуждать о неизвестном и доказывать недоказуемое.
Енот Полоскун – начальник отдела по работе с персоналом. Скрупулезен и тщателен в работе. Великий Лев ценит это, не взирая на конфликтность и неуемный темперамент Енота.

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

- Измельчали звери! Никому доверия нет! Глаз да глаз нужен! – жаловался в очередной раз Хитрый Лис. – Продавать некому! Сидят пять старых Хомяков на своих клиентах, целыми днями в домино режутся да ждут, когда кто из постоянных покупателей позвонит. А сделаешь кому замечание, - обижаются. Говорят, мы же план выполняем, и зарплату нам все равно не повысят, чего напрягаться?
- А как раньше было хорошо! – подхватил Добрый Медведь. Ведь этих Хомяков я на работу подбирал, так они целыми днями землю рыли, нарабатывая клиентскую базу. Телефонные счета «Лестелекому» с трудом оплачивали! Кстати, у меня в закупках та же история. Ведь логистика – это захватывающее дело, как детектив. А мои Тюлени (дал же Бог подчиненных!) лежат на должности в прямом и переносном смысле. А ведь еще три 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

© РГУТИС

станут. А стране от этого одна прибыль: ну кто лучше Кабанов умеет землю вспахивать? А что делается в деревообрабатывающей промышленности? Да профессионально подготовленных Бобров нынче днем с огнем не найти! Все на заработки в ближнее и дальнее зарубежье рванули, и там европлотины строят за СКВ. Туда и семьи свои перевозят – на ПМЖ. А сейчас мы в гостях у одного из лидеров отечественного бизнеса, фармкомпании «Жень-Шень». И раз уж тема нашего разговора сегодня – кадры, то и поговорить мы решили с директором отдела персонала компании господином Енотом Полоскуном. Скажите, уважаемый Енот, как бы Вы с профессиональной точки зрения очертили кадровые проблемы сегодняшнего дня?

- О, меня показывают, - встрепенулся Енот.
- Кадровая проблема – это проблема системная, - начал Енот из телевизора. – Здесь и слабая подготовка специалистов в ВУЗах, и устаревшие методы отбора персонала на предприятиях. Сегодня мы чувствуем нехватку методик оценки персонала. Ежегодные аттестации превратились в формальные процедуры, отписки, не имеющие ни воспитательного, ни стимулирующего значения. И вот еще что важно, - продолжал Енот, - в связи с дефицитом квалифицированного персонала, о котором вы сейчас говорили, 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

© РГУТИС

получилось, как надо! С изучения этого успеха, пожалуй, и начнем. Сейчас все по местам, а завтра в 9.30 жду вас с конкретными предложениями.
Вопросы:
1. Что полезного можно вынести из опыта Шустрой Белки?
2. С какими предложениями вы пришли бы на совещание к Великому Льву завтра?

Кейс 12

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

Кейс 13«Личная заинтересованность»

В компании «Элегия» произошло сокращение персонала. Александр Васильев, менеджер по работе с клиентами, оказался среди тех, кого руководитель решил не увольнять.
С одной стороны, Александр был очень горд, что его работу оценили по достоинству, признали его профессионализм. С другой – реорганизация компании не прибавила ему энтузиазма. Молодой человек боялся совершить какую-нибудь ошибку и тем самым навлечь на себя гнев начальства. А возможность ошибиться была вполне вероятной. Прежде Александр занимался только поиском клиентов, а теперь ему поручили еще и оформление всех документов по сделке.
Поначалу Александр надеялся, что сам разберется в этом ворохе бумаг. В дальнейшем же он понял, что там не все так просто, как кажется на первый взгляд. В результате молодой человек запустил новое для себя направление работы, количество проблем увеличивалось, как снежный ком. Александр не знал, как их решить, но признаваться в своей некомпетент-ности не хотел. Молодой человек приуныл, продолжал работать, но уже далеко не с тем эн-тузиазмом, как прежде.
Так как компания была небольшая, всеми кадровыми вопросами в ней занимался сам руководитель. Он заметил перемены в настроении сотрудника, которого считал перспективным, и решил разобраться в ситуации.
Как вы считаете, что в этом случае должен предпринять руководитель Александра?
Будут оцениваться решения, учитывающие ситуацию в компании, оригинальность предлагаемого руководителю варианта действий.

Кейс 14

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

Кейс 15

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

Кейс 16

© РГУТИС

В предложенной ситуации выделите и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:
•конфликтную ситуацию
•объект конфликта
•предмет конфликта
•участников конфликта
•ранг оппонентов
•среду конфликта
•переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу
•личностные элементы конфликта.

Ситуация. Шло совещание у руководителя крупной туристской компании. Подводились итоги трудового соревнования за год среди департаментов этой компании. По всем показателям на первое место претендовала департамент интеллектуальных знаний. Возражения были только у главного специалиста департамента продаж, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в департамент интеллектуальных знаний выявили занижение качества программ, причиной которого может быть либо халатное отношение к работе, либо нарушение трудовой дисциплины. В связи с этим он считает, что присваивать департаменту интеллектуальных знаний первое место пока рано.

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

Кейс 17

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

Кейс 18

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

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

© РГУТИС

справишься лучше других, а часы работы можешь перенести по-своему усмотрению.» Сотруднице А не оставалось ничего другого, как согласиться.
Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс 19

Однажды Генри Форд, проходя по своему заводу, увидел, что несколько рабочих устроились на перекур прямо под табличкой «Курить запрещено». Первая мысль: надо их наказать — оштрафовать, уволить. Но Форд поступил иначе. Он подошел к рабочим: «Здравствуйте, я Генри Форд, директор.»
Обменявшись со всеми рукопожатиями (и при этом узнав их имена), Форд сказал пару добрых слов о работе их цеха, а затем вытащил из кармана пачку сигарет: «Попробуйте мои — они получше.»
После того как рабочие взяли его сигареты, он добродушно заметил: «Вот только зря вы здесь курите: видите табличку? Давайте отойдем туда, — и указал на место курения. — Прошу вас, курить всегда только там. Здесь курить опасно, можете вызвать пожар, который всем нам дорого обойдется.»
Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс 20

Между заместителем руководителя среднего уровня и линейным руководителем осложнились отношения в связи с тем, что из-за неудовлетворительных коммуникаций на соответствующем уровне управления в организации возникла предпосылка срыва важного мероприятия.
Заместитель руководителя, в обязанности которого входит определение графика и осуществление контроля за проведением подобных мероприятий, в беседе с линейным руководителем за несколько дней до указанного мероприятия выясняет, что сроки его проведения линейным руководителем не установлены. В ходе этой же беседы линейный руководитель предлагает сроки проведения мероприятия, а заместитель высказывает ему свое недовольство в не совсем корректной форме.
Линейный руководитель в инициативной беседе с руководителем среднего уровня (своим непосредственным начальником), признав в общем свой просчет в сложившейся ситуации, обратил внимание и на то, что эта ситуация стала следствием того, что заместитель акцентировал внимание на приближающихся сроках проведения указанных мероприятий на очередном совещании.
Руководитель среднего уровня рекомендовал своему подчиненному более внимательно следить за графиками проведения подобных мероприятий и более тесно контактировать по этим вопрос с соответствующими должностными лицами. На очередном совещании руководитель среднего уровня в форме безликой критики акцентировал внимание на сложившейся ситуации.
Проанализируйте действия всех участников сложившейся ситуации. Является ли она конфликтом? Выявите в ней конфликтные сситуации. Спрогнозируйте отношения между участниками ситуации после совещания. Уместна ли была критика на совещании?

Кейс 21

Проанализируйте предложенную ситуацию с точки зрения динамики конфликта. Какие периоды и этапы развития конфликта Вы можете в ней выделить?
Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с

© РГУТИС

заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

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

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

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

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

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

© РГУТИС

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

8.1. Основная литература

1. Симаков Д.Б. Якобсон З.В. Баскакова Н.Т. Производственный менеджмент предприятия. В 2-х т. Том 1: Стратегическое и функциональное управление производственным предприятием. Учебник.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 424 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=445308

2. Симаков Д.Б. Якобсон З.В. Баскакова Н.Т. Производственный менеджмент предприятия. В 2-х т. Том 2: Стратегическое и функциональное управление производственным предприятием. Учебник.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2025, 749 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/catalog/document?id=453839 .

3. Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 363 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2221042. - ISBN 978-5-16-021279-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2221042 . – Режим доступа: по подписке.

4. Столярова, И. Ю. Менеджмент : учебное пособие / И. Ю. Столярова. - Москва : ФЛИНТА, 2021. - 83 с. - ISBN 978-5-9765-4790-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1852373

5. Максимцов, М. М. Современный менеджмент : учебник / под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. В. Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 299 с. - ISBN 978-5-9558-0383-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1841703

6. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1960113

7. Тебекин, А. В. Менеджмент : учебник / А.В. Тебекин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 384 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/2532. - ISBN 978-5-16-009321- - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1066124

8. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 108 с. - ISBN 978-5-394-04830-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2083027 . – Режим доступа: по подписке.

9. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 672 с. - ISBN 978-5-9776-0554-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2139996 . – Режим доступа: по подписке.

10. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений. Уч. пос. Издательство: ИНФРА-М, 2019, 288 с. .- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=354424

8.2. Дополнительная литература

© РГУТИС

1.Резник, С. Д. Персональный менеджмент : практикум / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, И.С. Чемезов ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 306 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c74df31b06cb9.74650681. - ISBN 978-5-16-015089-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1228817

2. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебное пособие / Л. В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 157 с. — (Учебники для программы МВА). - ISBN 978-5-16-002154-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1746852

3. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А. П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2001731 . – Режим доступа: по подписке.

4. Авдеев, В.В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. - Москва : КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 152 с. - ISBN 978-5-905554-35-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1210075

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Научная электронная библиотека https://cyberleninka.ru/
Научная электронная библиотека http://www.e-library.ru/
Электронная библиотечная система http://znanium.com/
Электронная библиотечная система http://book.ru/

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

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства https://ofd.nalog.ru/
4. База социологических данных ВЦИОМ https://wciom.ru/database/
5. **Информационно-справочная система** Федерального образовательного портала http://ecsocman.hse.ru/"Экономика, социология, менеджмент" (ЭСМ)
6. **Информационно-справочная система** Административно-управленческого портала http://www.aup.ru/
7. Электронно-библиотечная система ZNANIUM. Режим доступа: https://znanium.com/
8. Электронно-библиотечная система BOOK.ru. Режим доступа: https://book.ru/
9. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс. Режим доступа: https://www.consultant.ru/
10. Официальный сайт ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса». Режим доступа: https://rguts.ru/
11. Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная система). Режим доступа: http://www.e-library.ru/
12. Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ) (информационно-справочная система). Режим доступа: https://www.rsl.ru/ru/rkp/
13. Российская национальная библиотека (информационно-справочная система). Режим доступа: https://nlr.ru/

© РГУТИС

14. Менеджмент качества (информационно-справочная система). Режим доступа: https://www.kpms.ru/

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

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

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

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

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 становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

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.

© РГУТИС

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

Учебные занятия по дисциплине «Менеджмент» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах:

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

© РГУТИС