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 бизнеса, менеджмента и права
Протокол № 11 от«20» декабря 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.24 Менеджмент

основной профессиональной образовательной программы высшего образования –

программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: 38.03.02 *Менеджмент*
направленность (профиль): Менеджмент организации
Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: *2025*

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н, доц. Лустина Т.Н.***
ст. преподаватель	***Лукерина О.М.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

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

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина Б.1.О.24 «Менеджмент» относится к обязательной части программы, и входит в дисциплины направленности (профиля) программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации.

Процесс изучения дисциплины «Менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций:

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

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

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

ОПК-1 . Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории

ОПК-1.1. Использует знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.

Задачей дисциплины является освоение компетенций, которыми должен владеть обучающийся в области систем менеджмента, связанных со способностью организовать работу исполнителей, принимать управленческие решения в организации деятельности организаций.

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 организациями в условиях сложного и динамичного окружения, а также развить у них лидерские качества и навыки, которые дадут им возможность успешно работать руководителями современных организаций.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144часа. Преподавание дисциплины ведется на1 курсе во 2 семестре продолжительностью 18 недель и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (16 часов), в том числе в том числе традиционной лекции, лекции-дискуссии, лекции-презентации; практические занятия (36 часов) в форме интерактивного опроса, выступлений с эссе и докладами, решения ситуационных задач с групповыми дискуссиями, деловой, ролевой игры, индивидуального практикума, группового проекта; самостоятельная работа обучающихся (88 часов), групповые и индивидуальные консультации - 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа.

На очно-заочной форме обучения общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа. Преподавание дисциплины ведется на 1 курсе в 1 семестре: лекций (12 часов), практические занятия (14 часов) самостоятельная работа обучающихся (114 часа), консультации -2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа.

© РГУТИС

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

Основные положения дисциплины могут быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами, Кросскультурный (сравнительный) менеджмент, Инновационный менеджмент, Разработка управленческих решений, Поведенческая экономика

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	УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
		УК-6.1. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей УК-6.2. Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения
2	ОПК - 1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории
		ОПК-1.1. Использует знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.

3. Место дисциплины(модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина Б.1.О.24 «Менеджмент» входит в дисциплины направленности (профиля) программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации.

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

Формирование компетенции ОПК-1 начинается в дисциплине «Самоменеджмент» (2 семестр) и продолжает осваиваться в дисциплине «Управление человеческими ресурсами» (5,6 семестры)

В результате изучения дисциплины «Менеджмент» студенты должны:

знать:

- принципы и методы управления предприятиями;
- формы, функции, виды и состояния управленческих отношений;
- особенности современного этапа развития управленческой мысли;
- основные концепции управления;
- сущность и взаимосвязь функций менеджмента;

© РГУТИС

• организационные структуры, принципы, методы и особенности управления в современных организациях;

• методы стимулирования и повышения мотивации подчиненных, обеспечения их лояльности;

• этику сферы бизнеса и услуг, управленческую этику, этику партнерских отношений, эстетику обслуживания;

уметь:

• формировать и совершенствовать свои взгляды и убеждения, анализировать гражданскую и мировоззренческую позицию людей, переносить философское мировоззрение в область материально-практической деятельности;

• применять социальные обязательства в профессиональной сфере на основе их ресурсного обеспечения;

• оценивать психологические, физиологические особенности человека, социальную значимость потребителей;

• работать в «контактной зоне»;

• применять методики психодиагностики: экспресс-диагностика потребностей, мотивов, целей потребителя, выделять главные психологические особенности потребителя;

• находить пути благоприятного разрешения психологических конфликтов;

• соблюдать требования современного этикета;

владеть:

• системным мышлением, методами философских и социально-культурных исследований, приемами и методами анализа гуманитарных проблем и явлений;

• основами формирования социальных отношений в обществе;

• методами бесконфликтных взаимоотношений с потребителем;

• приемами изучения личности потребителя;

• методиками диагностирования поведения и оказания влияния на потребителя;

• профессиональной этикой и этикетом.

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

- Организационное поведение;
- Управление человеческими ресурсами;
- Кросскультурный (сравнительный) менеджмент;
- Инновационный менеджмент;
- Разработка управленческих решений
- Поведенческая экономика

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 очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			2			
1	**Контактная работа обучающихся с**	56	56			

© РГУТИС

	преподавателем					
	в том числе:	-	-			
1.1	Занятия лекционного типа	16	16			
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	36	36			
	Семинары		-			
	Лабораторные работы		-			
	Практические занятия	36	36			
1.3	**Консультации**	2	2			
1.4	**Форма промежуточной аттестации (экзамен)**	2	2			
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	88	88			
3	**Общая трудоемкость час з.е.**	**144 4**	**144 4**			

Для очно-заочной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			2			
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	30	30			
	в том числе:	-	-			
1.1	Занятия лекционного типа	12	12			
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	14	14			
	Семинары		-			
	Лабораторные работы		-			
	Практические занятия	14	14			
1.3	**Консультации**	2	2			
1.4	**Форма промежуточной аттестации (экзамен)**	2	2			
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	114	114			
3	**Общая трудоемкость час з.е.**	**144 4**	**144 4**			

© РГУТИС

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

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

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		1 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу								
2	Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности	3.Функции управления	2	Традиционная лекция	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией Ролевая игра							11	Проработка учебного материала, подготовка реферативного обзора Подготовка к ролевой игре
		4. Модели процесса принятия решений	2	Лекция-дискуссия	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, Решение кейсов с последующей дискуссией							11	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		2 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу								
3	Организационная структура и коммуникации	5. Понятие и виды организационных структур управления	2	Лекция-презентация	4	Интерактивный опрос, индивидуальный практикум							11	Подготовка к интерактивному опросу и индивидуальному практикуму: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы
		6. Методы управления	2	Лекция-презентация	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией Выполнение практического							11	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						задания								
		3 контрольная точка				Решение ситуационных задач								
4	Социально-психологические аспекты менеджмента	7. Обмен информацией и коммуникации в организациях	2	Лекция-презентация	4	Интерактивный опрос, апробация тестовых методик, проведение ролевой игры с последующей дискуссией							11	Подготовка к интерактивному опросу и ролевой игре: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		8. Организация контроля за деятельностью подчиненных	2	Лекция-дискуссия	8	Деловая игра Решение кейсов с последующей дискуссией							11	Подготовка к деловой игре: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной

© 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				
														литературы
		4 контрольная точка				Групповой проект « Анализ функций менеджмента» (на примере конкретного предприятия туриндустрии)					2			
		Консультация - 2												
		Промежуточная аттестация в форме экзамена – 2 часа												

© РГУТИС

Для очно-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				
2	Развитие системы управления и ее особенности	1.Формирование и развитие теории управления	4	Традиционная лекция	1	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)							14	Самостоятельное изучение вопросов по теме Подготовка докладоа Подготовка к дискуссии
		2. Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту		Лекция-дискуссия	1	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)							14	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		1 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу								
2	ия на пр ед пр ия ти ях			Традиционная	2	Интерактивный							14	

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		3.Функции управления	4	лекция		опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией								Проработка учебного материала, подготовка реферативного обзора
		4. Модели процесса принятия решений		Лекция-дискуссия	2	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией							14	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу								
3	Организационная структура и коммуникации	5. Понятие и виды организационных структур управления	2	Лекция-презентация	2	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с							14	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций,

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						последующей дискуссией								учебной и дополнительной литературы
		6. Методы управления		Лекция-презентация	2	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией							14	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		3 контрольная точка				Решение ситуационных задач								
4	Социально-психологические аспекты менеджмента	7. Обмен информацией и коммуникации в организациях	2	Лекция-презентация	2	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей							14	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						дискуссией								дополнительной литературы Подготовка доклада
		8. Организация контроля за деятельностью подчиненных		Лекция-дискуссия	2	Деловая игра Решение кейсов с последующей дискуссией							16	Подготовка к деловой игре: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы
		4 контрольная точка				Групповой проект « Анализ функций менеджмента» (на примере конкретного предприятия туриндустрии)					2			
		Консультация – 2												

© РГУТИС

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

© РГУТИС

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

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

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	Формирование и развитие теории управления – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма), 14 час. (заочная форма)	**Основная литература** 1.Безручко П. Практики внедрения изменений: Регулярный менеджмент в действии. Практическое пособие. Издательство: Альпина Паблишер, 2026, 232 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https: https://znanium.ru/read?id=475191 2.Резник С.Д., Игошина И.А., Сазыкина О.А. Менеджмент. Учебное пособие - Издательство: ИНФРА-М, 2026, 363 с. ЭБС Znanium.com.Режим доступа - https://znanium.ru/read?id=470489 3.Коляда А.А. Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи. Практическое пособие. Издательство: Альпина ПРО, 2026, 616 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа- https://znanium.ru/read?id=474253 4.Минцберг Генри. Менеджмент : Природа и структура организаций. Практическое пособие. Издательство: Альпина ПРО, 2026, 632 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа- https://znanium.ru/read?id=473811 5.Милгром Пол, Робертс Джон. Экономика, организация и менеджмент. Учебник. Издательство: Альпина ПРО, 2026, 1120 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа- https://znanium.ru/read?id=474215 6.Финкельштейн Г. Менеджмент на основе данных: Как сменить интуитивный подход к управлению на аналитический. Практическое пособие. Издательство: Альпина Паблишер, 2026, 192 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=475053 7.Гапонова О.С., Данилова Л.С., Чилипенок Ю.Ю. Менеджмент. Учебник - Издательство: РИОР, 2025, 480 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа - https://znanium.ru/read?id=448981 8.Полухина А.Н., Шерешева М.Ю., Лежнин В.В. Менеджмент в туристской индустрии. Учебное пособие. Издательство: ИНФРА-М, 2025, 329 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа - https://znanium.ru/read?id=449998 9.Большаник П.В., Джураев А.Т., Махмудова
2	Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма), 16 час. (заочная форма)	
3	Функции управления – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма), 16 час. (заочная форма)	
4	Модели процесса принятия решений – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма), 14 час. (очно-заочная форма), 16 час. (заочная форма)	
5	Понятие и виды организационных структур управления – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма), 16 час. (заочная форма)	
6	Методы управления – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма), 16 час. (заочная форма)	
7	Обмен информацией и коммуникации в организациях – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма), 16 час. (заочная форма)	
8	Организация контроля за деятельностью подчиненных – 11 час. (очная форма), 16 час. (очно-заочная форма), 20 час. (заочная форма)	

© РГУТИС

		Н.У., Холов Ё.Д. Менеджмент в туризме. Учебное пособие - Издательство: ИНФРА-М,2025, 207 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=453077 10.Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент. Учебное пособие. Издательство: ИНФРА-М, 2025, 328 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=457659 11.Малых Н.И., Можаева Н.Г. Экономика гостиничного предприятия. Учебное пособие: Издательство ФОРУМ, 2025, 320 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=453581 12.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 **Дополнительная литература** 1.Максимцов М.М. Современный менеджмент. Учебник. Издательство: Вузовский учебник, 2022 – 299 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=399503 2. 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 3.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 4.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

© РГУТИС

		978-5-16-021279-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2221042 . – Режим доступа: по подписке. 5.Столярова И.Ю. Менеджмент.Учебное пособие : Издательство: Флинта, 2023 -83 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=390136 6.Максимцов М.М. Современный менеджмент. Учебник. Издательство: Вузовский учебник, 2022 – 299 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=399503 7.Тебекин А.В. Менеджмент. Учебник /Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 384 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=354805 8.Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебное пособие / Л. В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 157 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002154-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1746852 . – Режим доступа: по подписке. 9.Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А. П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=2001731 . – Режим доступа: по подписке.

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

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

№ пп	Индекс компе-тенции	Содержание компетенции (или ее части)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни				

© РГУТИС

	УК-6.1	Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности Раздел 2. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности Раздел 3. Организационная структура и коммуникации Раздел 4. Социально-психологические аспекты менеджмента	теоретические основы тайм-менеджмента, современные подходы к менеджменту	использовать инструментарий тайм-менеджмента при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	навыками организации управленческой деятельности, навыками управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей
	УК-6.2	Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения	Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности Раздел 2. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности Раздел 3. Организационная структура и коммуникации Раздел 4. Социально-психологические аспекты менеджмента	методы и формы саморазвития и профессионального роста с целью достижения поставленной цели	определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределяя их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения	навыками организации собственной деятельности, навыками саморазвития и профессионального роста, навыками определения и реализации необходимых ресурсов для повышения своей компетентности
1	ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории				
	ОПК-1.1.	Использует знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности Раздел 2. Процесс и функции управления на предприятиях различной	теоретические основы менеджмента, современные подходы к менеджменту	использовать знания в области экономической, управленческой и экономической теории менеджмента при выполнении конкретных задач, проектов,	навыками организации управленческой деятельности,

© РГУТИС

			сферы деятельности Раздел 3. Организационная структура и коммуникации Раздел 4. Социально-психологические аспекты менеджмента		при достижении поставленных целей	

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
Знать теоретические основы тайм-менеджмента, современные подходы к менеджменту Уметь использовать инструментарий тайм-менеджмента при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей Владеть навыками организации управленческой деятельности, навыками управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Тестирование, решение ситуационных задач, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание теоретических основ тайм- менеджмента, современных подходов к менеджменту Студент демонстрирует умение использовать инструментарий тайм-менеджмента при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей Студент демонстрирует владение практическими навыками организации управленческой деятельности, навыками управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Формирование способности организации управленческой деятельности, управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей
Знать методы и формы саморазвития и профессионального роста с целью достижения поставленной цели Уметь определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределяя их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения	Тестирование, решение ситуационных задач, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание методов и форм саморазвития и профессионального роста с целью достижения поставленной цели Студент демонстрирует умение определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределяя их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и	Формирование способности организации собственной деятельности, саморазвития и профессионального роста

© РГУТИС

Владеть навыками организации собственной деятельности, навыками саморазвития и профессионального роста, навыками определения и реализации необходимых ресурсов для повышения своей компетентности		определением необходимых ресурсов для их выполнения Студент демонстрирует владение практическими навыками организации собственной деятельности, навыками саморазвития и профессионального роста, навыками определения и реализации необходимых ресурсов для повышения своей компетентности	
Знать теоретические основы менеджмента, современные подходы к менеджменту Уметь использовать знания в области экономической, управленческой и экономической теории менеджмента при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей Владеть навыками организации управленческой деятельности,	Тестирование, решение ситуационных задач, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание теоретических основ менеджмента, современных подходов к менеджменту Студент демонстрирует умение использовать знания в области экономической, управленческой и экономической теории менеджмента при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей Студент демонстрирует владение практическими навыками организации управленческой деятельности	Формирование способности организации управленческой деятельности с использованием знаний в области экономической, управленческой и экономической теории менеджмента

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

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

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

Средство оценивания – тестирование

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

© РГУТИС

Критерии оценки	оценка
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
	0-4 баллов, если менее 50% правильных ответов

Средство оценивания – кейсы

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	max 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания - выполнение группового проекта

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

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство

© РГУТИС

	проблем, заложенных в проекте; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе выполнение проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	мах 15 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
8-10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
11-12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
13-15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

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

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;	– 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

© РГУТИС

	– 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	компетенций, предусмотренных программой
«4»	– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	– обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, 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	– 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

© РГУТИС

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

Решение задач

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

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

Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования:

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

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

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

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

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

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4	Развитие системы управления и ее особенности	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	Оценка решения кейсов по разделу	Выявление четкой аргументированной позиции,

© РГУТИС

	коммуникации		Вариативность мышления 0-10 баллов
18	Социально-психологические аспекты менеджмента	Выполнение группового проекта	0 баллов: проект не подготовлен; 1–2 балла: подготовлен, но тема раскрыта не полностью; 3-4 балла: проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок; 5-7 баллов: проект подготовлен, но не достаточен по объему; 8-10 баллов: проект подготовлен, но отсутствует презентация; 11-12 баллов: проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна; 13-15 баллов: все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему 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;

© РГУТИС

4. Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;
5. Обязательное наличие цели при управлении.

5. Что является основой управления какой либо системы?
1. Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
2. Методы менеджмента;
3. Функции менеджмента;
4. Финансовые ресурсы;
5. Объект менеджмента.

6. Где по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента формировалась практика управления организацией?
1. В Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси;
2. В Киевской Руси;
3. В Риме и Шумерии;
4. В Шумерии и Македонии;
5. В Русской империи.

7. Кто является основоположником научного управления производством?
1. Фредерик Уинслоу Тейлор
2. Л. Гилбрет
3. Гантт
4. М. Вебер
5. Г. Форд

8. Кто явился родоначальником классической (административной) школы управления?
1. Фредерик Уинслоу Тейлор
2. А. Файоль
3. М. Вебер
4. Г. Форд
5. Гантт

9. Какие отношения стали предметом изучения в административной школе управления?
1. Труд
2. Отношения людей в процессе труда
3. Средства труда
4. Предметы труда

10. Какие операции включены в систему администрирования?
1. Техническая и технологическая
2. Коммерческая и финансовая
3. Охранная
4. Учетная
5. Административная

11. _____есть совокупность правил, приемов, принципов, направленных на повышение эффективности предпринимательской деятельности, рациональное использование ресурсов предприятия во всей их совокупности.
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

© РГУТИС

2. 14
3. 7
4. 9
5. 16

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

© РГУТИС

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

Контрольная точка №2 (решение тестов):

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

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

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

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

© РГУТИС

4. Совокупность органов управления;
5. Совокупность программно-целевых служб.

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

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

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

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

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

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

© РГУТИС

4. М-П. Фоллет
5. Э. Мэйо

16. Яркими представителями системного подхода к менеджменту являются:
    1. А. Слоан
    2. П. Дюпон
    3. Р. Скотт
    4. Ф. Герцберг
    5. Р. Томпсон
17. Яркими представителями ситуационного подхода к менеджменту являются:
    1. Ф. Гилберт
    2. А. Файоль
    3. П. Друкер
    4. У. Марч
    5. Р. Томпсон
18. Основными направлениями менеджмента на современном этапе являются:
    1. Гибкость
    2. Нововведения
    3. Интеграция
    4. Интернационализация
    5. Проективность
19. Суть системного подхода -…
    1. Обеспечить повышение эффективности работы организации в целом
    2. Формализация процедур, укрепление трудовой дисциплины
    3. Повышение уровня обоснованности управленческих решений
20. Конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время – это:
    1. Ситуация
    2. Структура
    3. Система

Контрольная точка 3 - Решение ситуационных задач (кейсов)

Задача 1

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

© РГУТИС

самым почувствовать себя причастными к развитию отдела. Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков.

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

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

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

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

Задача 2

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 3

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.

Туристическая 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

© РГУТИС

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 4

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

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

У организации может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, как помада горилле, остроумно утверждает К. Томпсон.

Задание:

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

Задача 5

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 6

© РГУТИС

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 7

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

Задача 8

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 9

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.

© РГУТИС

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 10

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

Задача 11

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 12

Заведующий отделом информации известного туроператора Иван Подгорный известен как строгий руководитель, всегда требующий выполнения правил и

© РГУТИС

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

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

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

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

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

Вопросы:

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

Задача 13

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.

© РГУТИС

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?

Задача 14

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

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

Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Задача 15

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

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

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

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

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

© РГУТИС

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

Задача 16

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?

Задача 17

В этом задании необходимо продемонстрировать умение студентов мотивировать подчиненных.

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

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

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

Ответы руководителей:

Руководитель 1.

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

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

Руководитель 2

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

© РГУТИС

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.

Контрольная точка 4 - Выполнение группового проекта

Тематика групповых проектов

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

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

Примерное содержание группового проекта

Титульный лист
Введение (1-2 страницы)
Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.
1. Общая характеристика предприятия (сфера деятельности, юридический адрес, цель и задачи, миссия предприятия)
2. Анализ функции 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. 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 туристской индустрии.
5. Функции менеджмента туристской индустрии.
6. Цели и задачи менеджмента туристской индустрии.
7. Характерные черты менеджмента: экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.
8. Инфраструктура менеджмента туристской индустрии.
9. Методы управления в менеджменте по характеру отношений.
10. Стратегическое управление и его подсистемы.
11. Виды стратегий перспективного развития турфирмы.
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 туристской индустрии.
16. Модель управления по целям.
17. Тактика менеджмента в туристской индустрии. Текущее планирование и его этапы.
18. Структура управления: звенья, уровни, связи.
19. Иерархические типы организационных структур (линейная, функциональная, дивизиональная), их достоинства и недостатки.
20. Организационная структура управления в туристской индустрии.
21. Этапы и принципы проектирования организационных структур.
22. Коммуникации в управлении. Коммуникационные сети.
23. Коллектив, группа. Формальные и неформальные группы.
24. Функции трудового коллектива. Этапы его формирования.
Власть и формы власти. Особенности эмоционального и рассудочного влияния на
25. подчиненных.
26. Каналы проявления функции власти.
27. Требования к менеджеру в модели современного менеджмента.
28. Функции и задачи инновационного менеджмента туристской индустрии.
29. Стили управления и их особенности.
30. Мотивация. Содержательные теории мотивации: Маслоу, Герцберга.
31. Мотивация. Процессуальная теория справедливости Портера-Лоурела.

© РГУТИС

32. Кадровая политика и ее этапы
33. Управление рабочим временем руководителя в туристской индустрии.
34. Методы аттестации персонала.
35. Задачи деятельности менеджера в туристской индустрии.
36. Требования к подготовке менеджера в туристской индустрии.
37. Отличие менеджера от лидера.
38. для этой связи условия.

Управленческая связь «субъект управления – объект управления» и необходимые

39. Мотивация. Содержательные теории мотивации: Альдерфера и Мак-Клеланда.
40. Эффективное «формирование» менеджера в туристской индустрии.
41. Менеджмент как процесс, функция, вид деятельности по руководству людьми
42. Эволюция управленческой мысли.
43. Модели менеджмента: американская, японская, европейская.
44. Особенности российского менеджмента.
45. Понятие и общая характеристика организации
46. Этапы жизненного цикла организации. Виды организаций
7. Внутренняя среда организации и её основные элементы
48. Характеристики внешней среды организации. Факторы прямого и косвенного воздействия на организацию
50. Сущность, функции и элементы организационной культуры
51. Управление организационной культурой
52. Управление как совокупность взаимосвязанных функций.
53. Сущность и роль планирования в управлении организацией.
54. Стратегическое планирование.
55. Организация как функция управления.
56. Понятие контроля в управленческой деятельности.
557. Понятие метода управления. Общие методы управления: административные, экономические, социально-психологические.
58. Понятие личности. Факторы, влияющие на становление личности.
59. Понятие группы. Виды групп.. Факторы, влияющие на групповую динамику.
60. Группа и коллектив.
61. Роль командной работы в организации.
62. Факторы, влияющие на эффективность работы команды.
63. Понятия мотивации и стимулирования.
64. Применимость мотивационных теорий в современной практике управления.
65. Мотивация и стимулирование труда.
66. Современные системы мотивации персонала.
67. Одномерные и многомерные стили руководства.
68. Понятие лидерства. Проблема лидерства в современных организациях.
69. Основные концепции лидерства
70. Понятие управленческого решения. Роль решений в управлении.
71. Виды управленческих решений и требования, предъявляемые к ним.
72. Этапы принятия рационального управленческого решения.
73. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
74. Методы принятия управленческих решений.
75. Коммуникации в системе управления.
76. Межличностные и организационные барьеры в коммуникациях, способы их преодоления.
77. Коммуникации и типология личности.

© РГУТИС

78. Деловая беседа как основная форма делового общения.
79. Публичное выступление.
80. Деловые переговоры как форма делового общения.
81. Понятие конфликта. Потенциальная ценность и опасность конфликта.
82. Уровни и виды конфликта
83. Источники и типы конфликтов. Стадии развития конфликтной ситуации.
84. Проблемы выбора стиля поведения в конфликтной ситуации.
85. Взаимосвязь конфликта и стресса.

Примерная тематика тестовых заданий:

Вариант 1

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

© РГУТИС

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

© РГУТИС

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

© РГУТИС

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

© РГУТИС

а) поведенческим подходом.
б) процессным подходом;
в) ситуационным подходом;
г) системным подходом;
д) текущим подходом.

10. Укажите, что такое функция управления.
а) обособленный вид управленческой деятельности
б) принципы менеджера
в) основные задачи управления
г) должностные обязанности менеджера

11. Внешняя среда прямого воздействия на организацию - это:
а) Акционеры, конкуренты, поставщики.
б) Потребители, торговые предприятия, местные органы.
в) Все перечисленное.
г) Правительственные органы, местные органы.

12. Целью планирования деятельности организации является
а) обоснование затрат.
б) обоснование сроков.
в) определение целей, сил и средств.
г) обоснование численности работников.

13. Мотивация базируется на:
а) потребностях и самовыражении;
б) потребностях и вознаграждениях;
в) вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
г) удовлетворении всех людей;
д) самовыражении и вознаграждениях.

14. Основателем школы человеческих отношений в управлении был …
а) американский специалист по управлению производство Ф. Гильбрет.
б) американский психолог Элтон Мэйо.
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.

© РГУТИС

17. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:
а) премии;
б) премии и ценные подарки;
в) ценные подарки и зарплата;
г) зарплата;
д) премии и зарплата.
18. Каково оптимальное число подчиненных?
а) Чем больше подчиненных, тем легче работать.
б) 15 - 30 человек.
в) 3-5 человек.
г) 7-12 человек.
19. Основным в управлении по целям является выработка целей
а) сверху вниз по цепи инстанций.
б) снизу вверх.
в) снизу вверх и сверху вниз.
г) по матричной схеме.
20. Полномочия, которые предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и подчиненными, в рамках котором первые могут предписывать вторым что, когда, где те должны делать» чтобы обеспечить достижения поставленной цели — эго …
а) функциональные
б) координационные
в) распорядительные
г) линейные

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"?

© РГУТИС

а) перебрать все возможные альтернативы.
б) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
в) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы.
г) отдать распоряжение к реализации конкретного плана.
5. Анализ конкурентов организации проводится с целью:
а) определения их стратегии и сильных сторон;
б) определения их целей и сильных сторон;
в) определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
г) определения стратегии;
д) определения их целей и слабых сторон.
6. Развернутая формулировка миссии организации включает (несколько вариантов ответа)
а) главное направление деятельности организации (т.е. какие общественные потребности организация удовлетворяет)
б) указывает на социальную ответственность организации перед обществом
в) указывает на социальную ответственность организации перед работниками и акционерами
7. Является ли управление производительным трудом?
а) Да, т. к. управление создает новую стоимость.
б) Нет, это всего лишь надзор и контроль.
в) Нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства.
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

© РГУТИС

а) неудовлетворенность потребностей;
б) несовпадение интересов;
в) различия в ценностных ориентациях;
г) все ответы верны;
д) ни один ответ неверен.
13. Целью планирования деятельности организации является
а) обоснование затрат.
б) обоснование сроков.
в) определение целей, сил и средств.
г) обоснование численности работников.
14. Основные функции управления:
а) планирование, контроль.
б) планирование, организация, мотивация, контроль.
в) организация, мотивация.
г) организация, мотивация, контроль.
15. Что означает "принять решение"?
а) Перебрать все возможные альтернативы.
б) Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
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

© РГУТИС

Задания в рамках компетенции УК-6
Задания закрытого типа

1 Время – это…:
Кол-во правильных ответов - 1
1 Неограниченный ресурс
2 Ограниченный ресурс
3 Не ресурс
4 Ресурс, ограниченный только возможностями его обладателя

2 Временные затраты на обязательные рутинные задачи, связанные с поддержанием жизнедеятельности…
Кол-во правильных ответов - 1
1 Можно сокращать
2 Нельзя сокращать
3 Невозможно сократить
4 Нужно сокращать

3 Поглотители времени – это…
Кол-во правильных ответов - 1
1 Занятия, поглощающие время других людей впустую
2 Занятия, поглощающие ваше время впустую
3 Занятия, поглощающие ваше время и дающие значимые результаты другим людям
4 Занятия, поглощающие время других людей впустую и дающие значимые результаты вам

4 При определении приоритетов с помощью матрицы Эйзенхауэра все задачи делятся на:
Кол-во правильных ответов - 1
1 4 категории
2 3 категории
3 2 категории
4 5 категорий

5 Техника хронометража помогает:
Кол-во правильных ответов - 1
1 выявить свои типовые стратегические цели
2 выявить свои типовые поглотители времени
3 определить критерии для формулирования цели
4 выявить свои тактические цели

6 Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно _____ от общего количества всех задач и дел, которыми занят руководитель
Кол-во правильных ответов - 1
1 25%
2 50%
3 15%
4 30%.

7 Важные задачи (категория Б) составляют в среднем _____ от общего числа и значимости дел руководителя.
Кол-во правильных ответов - 1
1 20%
2 30%
3 40%

© РГУТИС

4 50%

8 Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют _____ от общего числа задач, но имеют незначительную долю — примерно _____ в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить руководитель.
Кол-во правильных ответов - 1

1 50% и 10%
2 65% и 15%
3 70% и 30%
4 50% и 50%

9 Последовательное применение принципа Парето используется в…
Кол-во правильных ответов - 1

1 БВС- анализе
2 АБВ- анализе
3 SWOT- анализе
4 PEST - анализе

10 Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом _____ который предполагает реализацию пяти стадий, базирующихся на использовании основных принципов и правил планирования рабочего времени.
Кол-во правильных ответов - 1

1 «Гималаи»;
2 «Альпы»;
3 все верны
4 все неверны

11 Эффективная организация собственного времени и времени сотрудников – это…
Кол-во правильных ответов - 1

1 Персональный и корпоративный тайм- менеджмент;
2 Тимбилдинг
3 Личная организованность.
4 Коучинг;

12 Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?
Кол-во правильных ответов - 1

1 центростремительная
2 внутриорганизационная
3 специализированная
4 горизонтальная

13 Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?
Кол-во правильных ответов - 1

1 Дж.Голланд
2 А.Маслоу
3 Ф.Тейлор
4 У.Оучи

© РГУТИС

14 _____— это узнаваемый образ, который складывается в общественном представлении в отношении конкретного человека.
Кол-во правильных ответов – 1

1 логотип
2 личный бренд
3 статус
4 потенциал

15 Индивидуальный план развития (ИПР) – это… Кол-во правильных ответов – 1

1 документ профессионального движения сотрудника, план его прогресса на ближайшие 1 – 3 года или 3 – 5 лет.
2 должностная инструкция
3 коллективный договор
4 трудовой договор

Определите правильную последовательность основных этапов процесса управления собственной эффективностью

Задания открытого типа

1. Перечислите пять SMART-критериев, которыми нужно руководствоваться при постановке эффективных целей:

_____

2. Дайте определение понятие «карьера»

3.Дайте определение понятию «саморазвитие»

4. Определите правильную последовательность основных этапов процесса управления собственной эффективностью:

1	мотивация (самомотивация),
2	постановка цели
3	реализация намеченного
4	планирование
5	контроль (самоконтроль)

5. Найдите соответствующее каждому термину определение:

Термин	**Определение**
1. Вертикальная карьера	1. Перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре, расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени
2. Горизонтальная карьера	2. Движение к ядру, руководству организации, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения

© РГУТИС

3. Центростремительная карьера	3 Подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

6. Найдите соответствующее каждому термину определение:

Термин	**Определение**
1. Властная карьера	1.Предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.
2. Квалификационная карьера	2. Связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.
3. Статусная карьера	3 Повышение уровня вознаграждения работника, а именно уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот
4. Монетарная карьера	4.Увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы

7. Дайте определение методу «Альпы»

_____

8. Дайте определение диаграммы Гантта

_____

9. Дайте определение дерева целей

10. **Ситуационная задача**

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.

11. **Ситуационная задача**

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?

© РГУТИС

12. **Ситуационная задача**

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?

13. **Ситуационная задача**

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…

14. **Ситуационная задача**

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

15. **Ситуационная задача**

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?

16. **Ситуационная задача**

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.

17. **Ситуационная задача**

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.

18. **Ситуационная задача**

Вы являетесь руководителем небольшой компании уже на протяжении 10 лет. Коллектив работает эффективно, выполняя сложные задачи, и за последний год показывал высокие результаты. Все сотрудники – профессионалы своего дела и обладают необходимой квалификацией. Однако к Вам поступила информация о некоторых трудностях во взаимоотношениях в одной из групп коллектива.
Задание. Опишите Ваши действия, как руководителя, в данной группе. Предположите причины изменения характера взаимодействия в коллективе.

© РГУТИС

19. **Ситуационная задача**

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

20. **Ситуационная задача**

Вы являетесь руководителем небольшой компании уже на протяжении 10 лет. Коллектив работает эффективно, выполняя сложные задачи, и за последний год показывал высокие результаты. Все сотрудники – профессионалы своего дела и обладают необходимой квалификацией. Однако к Вам поступила информация о некоторых трудностях во взаимоотношениях в одной из групп коллектива.
Задание. Опишите Ваши действия, как руководителя, в данной группе. Предположите причины изменения характера взаимодействия в коллективе.

21. **Ситуационная задача**

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.

22. **Ситуационная задача**

В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше — средний возраст персонала — 40 лет. Любые

© РГУТИС

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?

23. **Ситуационная задача**

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 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?

24. **Ситуационная задача**

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.

25. **Ситуационная задача**

Описание участников:

1. ОАО Нижнетагильский металлургический комбинат (НТМК), чьим владельцем является Евразхолдинг (Москва)

2. Валентина Исаева – мэр города Нижний Тагил

3. ОАО НПК «Уралвагонзавод» (УВЗ)

4. Фонд «Чистый город»

Временные рамки: 2012 год.

Территория: город Нижний Тагил.

Цели участников:

1. Евразхолдинг заинтересован в том, чтобы управление городом (мэр и Городская Дума) находилось под его контролем;

2. Целью Валентины Исаевой является сохранить стабильной социально-экономическую ситуацию в городе, что является одним из путей удержаться на посту мэра;

3. Основная задача фонда «Чистый город» изменить ситуацию в управлении городом, в частности провести своих представителей в органы законодательной и исполнительной власти Н.Тагила.

© РГУТИС

Описание ситуации:

На сегодняшний день население г. Нижнего Тагила составляет порядка 350 тыс. человек, которые проживают в трех районах: Ленинский, Тагилстроевский и Дзержинский (Вагонка). Город имеет два градообразующих предприятия – НТМК (Нижнетагильский металлургический комбинат) и УВЗ (Уралвагонзавод).

Несмотря на то, что оба предприятия являются градообразующими, УВЗ никогда серьезно не вмешивался в политику города, основной сферой его влияния традиционно являлся Дзержинский район, где проживает около 130 тысяч человек. НТМК же в основном поддерживал Ленинский и Тагилстроевский районы.
В течение 19 лет пост мэра города занимал Николай Наумович Диденко, бывший член партии «Единая Россия», который пользовался активной поддержкой Э.Э.Росселя. За период своего руководства, ему удавалось поддерживать паритет между заводами, находить общий язык с региональными органами власти, что в целом благоприятно сказывалось на развитии города.

Три года назад, Н. Н. Диденко отказался от участия в предвыборной гонке, в результате чего мэром города стала Валентина Исаева, представитель НТМК, которой удалось обойти всех кандидатов, в т.ч. и из Единой России.
С приходом Валентины Исаевой практически все основные должности в аппарате городской администрации были отданы представителям НТМК, находящегося под полным контролем Евразхолдинга. Благодаря такой расстановке сил, равновесие между влиянием градообразующих предприятий еще сильнее сместилось в пользу НТМК. Помимо этого, уменьшение поступлений налогов в городской бюджет, отсутствие конструктивной работы нового мэра с руководством области привело к ухудшению социально-экономической ситуации в городе и, как следствие, повышению уровня социальной напряженности населения.

Примерно полгода назад в Нижнем Тагиле появилась организация фонд «Чистый город», которая финансируется УВЗ. Политика, проводимая фондом, нацелена на изменение ситуации управления в городе.

Задача: выбрать сторону одного из участников и предложить стратегию действий, направленную на достижения его цели. Стратегия должна предусматривать реакцию на действия оппонентов.

26. **Ситуационная задача**

Компания «Х» — крупное государственное предприятие. 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

© РГУТИС

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

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

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

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

27. **Ситуационная задача**

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

28. **Ситуационная задача**

© РГУТИС

Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа.
Вопрос:Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к Раисе, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?

29. **Ситуационная задача**

Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков.
Вопрос: Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?

30. **Ситуационная задача**

Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных порывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят.
Вопросы:
1. Почему принятые меры не действуют?
2. Какие альтернативные методы управления и конкретные действия следует применить к нарушителям?

31. **Ситуационная задача**

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позиции Вашей фирмы.
Вопросы:
1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

32. **Ситуационная задача**

Имеется информация о 4 организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками:
1. Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность
2. Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу
3. Могут выполнить работу, но не хотят
4. Могут и хотят выполнить работу.

Вопрос:

© РГУТИС

Какой стиль руководства следует применить в каждой организации согласно теории жизненного цикла и почему?

33. **Ситуационная задача**

Вы – руководитель крупной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе».
Вопросы:
1. В чем может быть причина сложившейся ситуации?
2. Как ее исправить?

34. **Ситуационная задача**

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.
Вопросы:
1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

35. **Ситуационная задача**

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.
Вопросы:
1. Какой способ планирования является оптимальным?
2. Чью точку зрения поддерживаете Вы и почему?

36. **Ситуационная задача**

Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надеже внимательно прочесть его в субботу дома.
Вопросы:
1. Верно ли он поступает?
2. В чем заключается его ошибка?
3. Что следует делать, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем?

37. **Ситуационная задача**

© РГУТИС

Вы знаете – для того, чтобы в жизни достичь чего-либо, нужно регулярно прикладывать усилия и постоянно повышать свой профессионализм. Но ежедневная рутина убивает всякое желание трудиться и самосовершенствоваться.
Вопросы:
1. Что Вы сделает, чтобы заставить себя ежедневно, постоянно работать?
2. Где можно найти резервы для повышения творческого потенциала?

38. **Ситуационная задача**

У Вас напряженный рабочий день, Вы много сделали, но еще больше предстоит сделать. Вы выделили немного времени для отдыха, но пришел Ваш подчиненный, которому срочно нужна помощь в решении проблем личного характера.
Вопрос:
Как Вы поступите в данной ситуации?

39. **Ситуационная задача**

Денис, 30 лет, руководитель отдела обучения и развития (T&D manager) гостиничного предприятия пришел сюда на должность руководителя около 2 лет назад из иностранной компании, где проработал 5 лет бизнес - тренером. Директор по персоналу гостиницы заинтересовалась его опытом в компании с отлично отстроенной системой управления персоналом и существенным бюджетом и посулила ему занятость не только как тренера, но и руководителя всей функции T&D на предприятии.
После 2 лет упорного труда Денису удалось выстроить систему обучения для линейного персонала и менеджеров среднего звена – такова была цель, поставленная руководством. До развития пока «не доходили руки». Должность руководителя направления по обучению обрела уважение сотрудников – Дениса знали и учитывали его мнение. Неделю назад его вызвали к директору гостиницы, который поставил новую задачу: создать стратегический кадровый резерв и заняться развитием сотрудников.
Выйдя из кабинета директора, Денис был озадачен**:** как приступить к решению поставленной задачи?

40. **Ситуационная задача**

Директор компании по оказанию юридических услуг узнаёт, что один из его лучших специалистов собирается увольняться и уже намерен устраиваться на эту же должность, но на более выгодных условиях в фирму, конкурирующую с данной. Директор дорожит столь ценными кадрами и не хочет отпускать одного из своих лучших сотрудников. У него есть месяц на то, чтобы не допустить уход данного сотрудника из компании.
Контрольные вопросы и задания
1. Какие действия должен предпринять директор фирмы, чтобы его подчинённый остался на текущем месте работы?

Задания в рамках компетенции ОПК-1

Задания закрытого типа

9. Какие отношения стали предметом изучения в административной школе управления?
1. Труд
2. Отношения людей в процессе труда

© РГУТИС

3. Средства труда
4. Предметы труда

10. Какие операции включены в систему администрирования?
1. Техническая и технологическа
2. Коммерческая и финансовая
3. Охранная
4. Учетная
5. Административная

1	**Кто является основоположником научного управления производством? Кол-во правильных ответов - 1**
1	Фредерик Уинслоу Тейлор
2	А.Файоль
3	М. Вебер
4	Г. Форд
2	**Кто явился родоначальником классической (административной) школы управления? Кол-во правильных ответов - 1**
1	Фредерик Уинслоу Тейлор
2	А.Файоль
3	М. Вебер
4	Г. Форд
3	**Кто явился родоначальником бюрократической школы управления? Кол-во правильных ответов - 1**
1	Фредерик Уинслоу Тейлор
2	А.Файоль
3	М. Вебер
4	Г. Форд
4	**«Принципы Мэйо», «иерархия потребностей Маслоу», «хоторнские эксперименты» являются вкладом в теорию управления: Кол-во правильных ответов - 1**
1	Административная школа
2	Школа человеческих отношений
3	Бюрократическая школа управления
4	Школа научного управления
5	**Укажите, что такое функция управления: Кол-во правильных ответов - 1**
1	обособленный вид управленческой деятельности
2	принципы менеджера
3	основные задачи управления
4	должностные обязанности менеджера
6	**Определите функцию управления, обеспечивающую согласование и взаимодействие всех остальных. Кол-во правильных ответов - 1**
1	мотивации
2	контроль
3	координация
4	планирование
5	организация
7	**Основателем школы человеческих отношений в управлении был …**

© РГУТИС

	Кол-во правильных ответов - 1
1	американский специалист по управлению производство Ф. Гилбрет.
2	американский психолог Элтон Мэйо.
3	американский организатор Г.Эмерсон.
4	основатель американской автомобильной промышленности Г.Форд.
8	**Укажите, к чему следует отнести организационную культуру.** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	к факторам порядка, дисциплины и контроля
2	к факторам, ориентированным на результат
3	к факторам внутренней среды
4	к факторам, требующим быстрой реакции на изменения
9	**К оновным функциям управления относятся:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	планирование, контроль.
2	планирование, организация, мотивация, контроль.
3	организация, мотивация.
4	организация, мотивация, контроль.
10	**Планирование действий - это … Кол-во правильных ответов - 1**
1	создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации.
2	уточнение ролей, взаимоотношений для каждого вида деятельности.
3	выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели.
4	оценка затрат времени для каждой операции.
11	**Разработка теории мотивации является достижением…** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	школы человеческих отношений;
2	количественной школы управления;
3	классической школы управления;
4	школы поведенческих наук.
12	**Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	центростремительная
2	внутриорганизационная
3	специализированная
4	горизонтальная
13	**Хотторнские эксперименты Э. Мэйо выявили наличие:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	факторов группового поведения работников;
2	экономических факторов производительности;
3	физических факторов производительности;
4	структурных факторов производительности работников
14	**Модель коллективного, системного подхода к определению состава целей, основанная на упорядочении их иерархии путем декомпозиции главной цели**

© РГУТИС

	на подцели, называется: Кол-во правильных ответов – 1
1	пирамида целей
2	дерево целей
3	корзина целей
4	банк целей.
15	**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:** **Кол-во правильных ответов – 1**
1	Поведенческим подходом.
2	Процессным подходом;
3	Ситуационным подходом;
4	Системным подходом;

Задания открытого типа

1. Определение какого понятия предложено. _____ - это совокупность схожих между собой концепций и методов в сфере управления, разработанных учеными на основе идеи, выдвинутой основателем школы, предлагающая свое видение решения проблем управления.

2. К какой научной теории менеджмента относится данное утверждение: теория базируется на механистическом понимании человека и его места в организации, а основной задачей и сущностью управленческой деятельности является рационализация труда и повышение его производительности на базе научной организации трудовой деятельности

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

4. Дайте определение данному утверждению: система управления, основанная на вертикальной иерархии и призванная выполнять поставленные задачи наиболее эффективным способом – это…

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

6. Какая школа управления предусматривает использование в управлении математики, статистики, основ теории вероятностей и компьютерных технологий?

© РГУТИС

7. Руководители какого уровня контролируют выполнение производственных заданий и использование выделенных им ресурсов?
8. Руководители какого уровня призваны координировать и контролировать работу руководителей низового звена. Характер их работы определяется содержанием работы вверенного ему подразделения или отдела?

9. 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

10. К какому виду менеджмента относится данное утверждение: _____ - это взаимосвязанный комплекс действий, нацеленный на достижение или поддержание необходимого уровня жизнеспособности и конкурентоспособности предприятия с помощью механизмов управления инновационными процессами.

11. К какому виду менеджмента относится данное утверждение: _____ - это управление объектами или процессами, посредством которых непосредственно производят товары, имеющие материально-вещественное выражение, или предоставляют услуги.

12. К какому виду менеджмента относится данное утверждение: _____ - это целенаправленная деятельность руководства компании в отношении формирования кадровой политики и решений по управлению персоналом организации

13. К какому виду менеджмента относится данное утверждение: _____ -это осуществление управления и контроля точности и срока поставки, готовности к поставке, гибкости предприятия, качества поставки, логистического цикла

14. К какому виду менеджмента относится данное утверждение: _____ -это способ организации деятельности, при котором выполнение важных стратегических задач структурируется на отдельные программы и проекты, и для управления ими применяется комплекс соответствующих инструментов и методов.

15. К какому виду менеджмента относится данное утверждение: _____ - это специфическая система (подсистема) управления, направленная на разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия (организации) рекомендаций и мероприятий по уменьшению негативного воздействия рисков.

16. Сопоставьте представленные утверждения со школами менеджмента

1) использование анализа для определения	а) А.Файоль

© РГУТИС

лучших способов решения задачи; систематическое использование материального стимулирования	
2) развитие принципов управления, развитие функций управления, систематизированный подход к управлению всей организацией	б) представители школы Ф. Тейлора
3) использование приемов управления межличностными отношениями; применение наук о человеческом поведении	в) Э.Мэйо

17. Сопоставьте предложенные действия со стилями руководства

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

18. 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.

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.

© РГУТИС

В. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

Задача 20
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.

21. 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».

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

23. Дайте определение понятия «мотивация».

24. 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.

© РГУТИС

25**.** 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

26. 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?

27. Какие поведенческие типы по модели DISC более всего подходят для профессий:
– водитель троллейбуса;
– водитель-дальнобойщик;
– космонавт?

© РГУТИС

28. К какому поведенческому типу по модели DISC относится Делла Стрит?
Делла Стрит закрыла за собой дверь, но через несколько секунд открыла ее снова, и в кабинет вошла посетительница. Она передвигалась с непередаваемой уверенностью в себе. Ей могло быть тридцать лет или около того. Она была хорошо одета и явно умела позаботиться о себе. Прежде чем посмотреть на мужчину за столом, она окинула быстрым взглядом кабинет.
– Пожалуйста, садитесь, – предложил Перри Мейсон.
Только теперь посетительница посмотрела на хозяина кабинета, и на ее лице мелькнуло что-то вроде раздражения. Она, очевидно, привыкла к тому, что мужчины встают, когда она входит в комнату и вообще относятся к ней с галантностью, соответствующей ее полу и общественному положению. Какой-то момент казалось, что она хочет развернуться и уйти, но в конце концов она подошла и села в кресло по другую сторону стола. Она подняла взгляд на Мейсона.
– Слушаю вас, – сказал он.
– Вы мистер Мейсон? Адвокат Перри Мейсон?
– Вы совершенно правы, это я.
Голубые глаза, которыми она недоверчиво изучала его, вдруг расширились, как бы под влиянием сознательного усилия воли. Это придало ее лицу выражение детской невинности.

29. К какому поведенческому типу по модели DISC относится герой А. в представленной ситуации ?

Когда я работала в компании, торгующей замороженными морепродуктами, мне приходилось вести переговоры с одним закупщиком крупнейшей розничной сети Санкт-Петербурга. Назовем его А. К. был молодым человеком лет 28, среднего роста, средней полноты, носил неприметные, но дорогие костюмы и светлые рубашки с темными галстуками. Приведу пример одного общения с ним.
Мы встретились в его офисе для перезаключения договора о поставках замороженных креветок на следующий год. После короткого приветствия, упершись взглядом в свои бумаги, К. сообщил мне следующее: «Для перезаключения нашего договора в течение недели вы должны предоставить мне следующую информацию в письменном виде по электронной почте...» Далее он перечислил длинный список учредительных и финансовых документов, часть из которых уже предоставлялась год назад. Ничего, подумала я, не привыкать, соберу. Но дальше началось самое интересное: «Также я прошу вас заполнить прилагаемую анкету на четырех листах, описывающую ваш товар. Прошу обратить особое внимание на пункт такой-то и предоставить мне подробную информацию о месте отлова креветки». – «Атлантический океан, северная его часть», – ответила я. «Нет, в анкете должно быть точное указание глубины, с которой креветка добывалась, – абсолютно серьезно возразил К. – И еще фотография отдельной креветки». – «Но они же лежат у вас в торговом зале! Пойдите и посмотрите на них!» – не выдержала я. На что К. спокойно возразил: «Таково правило. Сам я пойти в торговый зал не могу, у меня есть более важные дела. Мне нужна фотография креветки крупным планом по электронной почте». Как же меня подмывало спросить его, какой портрет креветки ему нужен – в профиль или анфас!

30. 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?

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

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

33. У вас есть сотрудник прачечной, специалист и мастер своего дела, работает уже 5 лет в должности супервайзера. В последнее время вы видите, что его поведение изменилось: стал опаздывать минуты на 3-5, больше времени проводить в курилке. Как вы будете разговаривать с сотрудником, чтобы вернуть его в рабочее настроение ?

34. В вашем отделе (Ресторан) возник конфликт между сотрудниками утренней и вечерней смены. Одни перекладывают ответственность и жалуются на других: то смену не передали, что не натерли посуду для других, то оставили грязный бэк офис.
Ваши действия как руководителя?

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

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

37. 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?

38**.** 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

© РГУТИС

предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.
Вопросы для работы с кейсом
1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

39. Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мёртвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мёртвое море ехать противопоказано. Как вы поступите?

40. 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?

7.4. Содержание занятий семинарского типа

Занятия семинарского типа по дисциплине «Менеджмент» проводятся *в форме практических занятий*.

Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности

Практическое занятие 1,2

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)
деловая игра
Тема занятия: Формирование и развитие теории управления
Содержание занятия:
1. Понятия «управление» и «менеджмент», их единство и отличительные особенности.
2. Менеджмент как процесс, функция, вид деятельности по руководству людьми.
3. Менеджмент как наука и искусство. Объективная необходимость в управлении.
4. Эволюция управленческой мысли.
5. Модели менеджмента: американская, японская, европейская. Особенности российского менеджмента.
Цель занятия: закрепить знания о сущности и основных задачах менеджмента
Практические навыки:
- навыки закрепления знаний об отличительных особенностях таких понятии как «управление» и «менеджмент»;

© РГУТИС

- навыки закрепления знаний об основных функциях менеджмента;
- навыки закрепления знаний о становлении управленческих школ;
- навыки закрепления знаний об основных моделях менеджмента.

Продолжительность занятия – 4 часа (очная форма), 1 час (заочная форма), 2 часа (очно-заочная форма).

Контрольные вопросы:

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

Выступления студентов с докладами на темы:

- Макс Вебер;
- Ф.У. Тейлор;
- Г. Форд;
- А. Файоль;
-. Э. Мэйо;
- М-П. Фоллет

После выступлений студентов с эссе возможны групповые мини- дискуссии.

Деловая игра «Выборы»

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

Кейс Правила экономии движений

«Отец научного менеджмента» Фредерик Тейлор начинал свою карьеру простым рабочим. В процессе работы он заметил, что для разных видов деятельности опытные рабочие используют разные системы операций. Уже тогда Тейлор заинтересовался этим явлением и позже тщательно исследовал движения рабочих. Именно оптимизация

© РГУТИС

рабочих движений и использование усовершенствованных инструментов позволили Тейлору резко поднять производительность труда на своём предприятии.

Ральф У. Берис, переработав первоначальные «Правила человеческих движений» Гилбрета, предложил следующие принципы экономичности движений.

1. Работа должна равномерно распределяться между обеими руками так, чтобы они начинали и заканчивали свою работу одновременно.
2. За исключением периодов отдыха, обе руки не должны бездействовать в одно и то же время.
3. Движения рук должны быть симметричными, но в противоположных направлениях.
4. Надо применять наиболее простые формы движения рук и тела.
5. Следует максимально использовать механический момент, образуемый движениями тела.
6. Ровные и плавные движения вызывают меньшую усталость. Их следует предпочитать отрывистым движениям с частыми остановками и изменениями направления движения.
7. Баллистические движения легче, быстрее и точнее, чем сдержанные или контролируемые. Пример баллистического движения – удар клюшкой гольфа или забивание гвоздя; пример контролируемого – процесс писания (мускулы большого и других пальцев противопоставлены друг другу).
8. Работа должна быть налажена так, чтобы обеспечивался лёгкий и естественный ритм движения. Инструменты должны быть расположены в пределах естественной досягаемости, то есть так, чтобы работа осуществлялась с помощью наименее сложных движений.
9. Должно быть надлежащее освещение.
10. Высота рабочего места и сиденья должна позволить рабочему принять удобную позу и дать ему возможность стоять или сидеть по желанию.
11. Не следует делать руками то, что может быть сделано с помощью зажимов или приспособлений, приводимых в движение ногой.
12. Там, где возможно, следует использовать сочетание двух или более инструментов.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как вы относитесь к такому тщательному контролю и регламенту движений рабочего? Не может ли это быть в некоторых случаях причиной демотивации работника?
2. К какому типу движений – баллистическому или контролируемому – относятся: кладка кирпича, копание лопатой, перенос тяжестей, перевозка гружёной тачки?
3. В каком порядке (пределе досягаемости) на столе учёного должны быть расположены писчая бумага для заметок, авторучка, книги, ножницы, клей, настольная лампа?
4. Какие движения рабочего следует называть естественными: руки двигаются в разных направлениях; руки двигаются в одном направлении с разной скоростью; противоположное и симметричное движение?

Кейс « Качества идеального менеджера»

Фундаментальные изменения в обществе обусловили и изменения в управленческой деятельности – она значительно усложнилась в современных условиях. Деятельность менеджера определяется целым комплексом тенденций развития политических, социальных, экономических и психологических факторов. Выполняя свои обязанности, менеджер выступает в определённой социальной роли, характер которой меняется с развитием общества. В период, когда исполнители были в большинстве своём серой безликой массой, имели низкий уровень образования и универсальные навыки, все время находясь под страхом увольнения и, в то же время, в постоянной готовности к

© РГУТИС

бунту из- за невыносимых условий труда и жизни, руководитель должен был быть безжалостным диктатором, который управляет персоналом с помощью принуждения. С повышением культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей, роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления.

В этих условиях возникла новая роль – отца семьи, который не только отдаёт распоряжение, наказывает или награждает, но и создаёт благоприятный морально-психологический климат, решает межличностные конфликты, поддерживает своих подчинённых.

Современные технологические и социальные процессы чрезвычайно усложнились, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что диктаторские замашки и патернализм практически исключены, недопустимы, сейчас доминирует деловое сотрудничество и консультирование. Менеджер становится организатором самостоятельной работы подчинённых, объединённых в команды. Достаточно интересна эволюция требований к руководителям.

Так, Фредерик Тейлор важнейшими чертами считал ум, образование, специальные и технические знания, физическую ловкость или силу, такт, энергию, решительность, честность, благоразумие и крепкое здоровье. Анри Файоль так определяет требования к руководителю: «Первое требование, которому должен удовлетворять руководитель крупного предприятия, – быть хорошим администратором, то есть быть способным предвидеть, организовывать, мотивировать и контролировать.

Второе условие заключается в том, чтобы он был компетентным в специальных технических функциях, присущих данному предприятию.» В Советском Союзе при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности. Для сравнения квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании: - понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных особенностей и стилей работы, владение средствами повышения эффективности управления; - способность разобраться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала; - ораторские способности и умение выражать мысли; - владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчинённых; - способность налаживать отношения фирмы с её клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать деятельность фирмы; - способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию. 18Институт диагностики менеджмента (Гамбург, Германия) предлагает та- кой перечень требований к менеджеру: - умственные способности: способность давать оценки, творческое, комплексное, системное, аналитическое мышление; - отношение к окружающим: контактность, коммуникабельность, сила убеждения, настойчивость, сотрудничество, способность работать в команде; - личные качества: интересы, мотивация, стремление к успеху, гибкость, общительность, надёжность; - отношение к труду: восприятие нагрузки, инициатива при принятии решений, способность к планированию, организованность. В США (Институт Гэллапа) выделяют пять основных требований: - знание дела; - здравый смысл; - уверенность в собственных силах; - высокий общий уровень развития; - способность доводить начатое до конца. На сегодняшний день специалистами иностранных оценочных центров разработаны от 30 до 100 требований к современным менеджерам. Но в мире нет человека, который бы обладал всеми качествами, сформулированными в этих списках. В то же время тысячи менеджеров работают успешно, обеспечивая высокую результативность организаций. Это объясняется, во-

© РГУТИС

первых, способностью индивидов при определённых обстоятельствах компенсировать отсутствие или неразвитость одних черт другими и, во-вторых, постоянным самосовершенствованием.

Вопросы для работы с кейсом

1. Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на требования к качествам менеджера?

2. Как вы считаете, каковы основные требования к качествам менеджера в России на сегодняшний день?

3. Может ли один менеджер совмещать в себе все необходимые на сегодняшний день качества руководителя?

4. Как вы считаете, хорошими руководителями рождаются или становятся? (Можно ли научиться быть руководителем или для этого необходимы врождённые качества?)

Практическое занятие 3,4

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

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

Содержание занятия:

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

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

Практические навыки:

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

Продолжительность занятия – 4 часа (очная форма), 1 час (заочная форма), 2 часа (очно-заочная форма).

Контрольные вопросы:

1. Каковы основные принципы ситуационного подхода в менеджменте?
2. Какие два класса ситуационных переменных выделяет этот подход?
3. Как рассматривается организация в системном подходе менеджмента?
4. Как рассматривает управление процессный подход в менеджменте?
5. Дайте определение бизнес-процессу и перечислите его составляющие.

© РГУТИС

6. Как построено управление в организациях туризма (туроператоры и турагентства)?
7. Что представляет собой гостиничная цепь? В чем ее преимущества для малых гостиниц?
8. Опишите суть франчайзинга и перспективы его развития в организациях индустрии туризма в России.

Решение ситуационных задач

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

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

Кейс Японская кухня в России

История компании «Васаби» берёт своё начало в 2003 году, когда в Москве на проспекте Медиков открылся первый японский ресторан «Васаби». Основным направлением деятельности компании стало развитие сети ресторанов японской кухни «Васаби» и итальянской кухни «Розарио». В настоящее время в состав группы компаний входят заведения, расположенные в Санкт-Петербурге, Москве, Череповце, Пскове, Великом Новгороде, Костроме, Сыктывкаре.

В Сыктывкаре ресторан «Васаби–Розарио» стал пользоваться огромной популярностью сразу после открытия в торговом комплексе «Июнь». Посетители охотно организовывали там корпоративные праздники, устраивали дни рождения для детей,

© РГУТИС

просто проводили время в хорошей компании. Качество блюд, система скидок и бонусов привлекала всё больше и больше любителей японской и итальянской кухни.

Наступил 2014 год, который принёс невиданное ранее напряжение в международных отношениях России со многими странами. Санкции, предпринятые 24Западом, вынудили российское руководство принять ответные меры. Наша страна пошла по пути протекционизма отечественной экономики – был принят запрет на ввоз многих видов зарубежной продукции.

Всё бы ничего, но компания «Васаби» неожиданно потеряла проверенных поставщиков рыбы из Норвегии. По сути, рестораны лишились основного сырья для приготовления блюд японской кухни – лосося. Стало невозможно приготовить по традиционному рецепту классические суши, самые простые роллы «сяке-маки», и, к великому сожалению посетителей, – любимые всеми роллы «филадельфия». На лицах завсегдатаев ресторана появлялось выражение разочарования, когда официанты сообщали им о невозможности приготовить их любимые блюда. Некоторые даже вставали и уходили, не желая заказывать что-то другое.

Ситуация была критической. Директор сыктывкарского филиала срочно дал указание поварам найти хоть какую-нибудь замену лососю. Одновременно он провёл беседу с заместителем по снабжению и тот обещал активизировать работу по поиску другого поставщика. Повара достойно справились с заданием, заменив лосося мясом краба. Конечно, «филадельфию» повторить не удалось, но были разработаны новые роллы, отличающиеся от «филадельфии» только обёрткой – мясо краба вместо лосося. Новое блюдо стало позиционироваться как аналог самых популярных роллов. При этом мясо краба было дороже лосося, но цена на роллы не была поднята. Это позволило если не спасти ситуацию, то хотя бы временно «сгладить» проблему. Заместитель по снабжению сыктывкарского филиала «Васаби» провёл огромную работу по поискам, отбору и переговорам с возможными поставщиками.

В итоге ему оставалось выбрать между дальневосточным рыбным пред- приятием и неожиданно поступившим предложением из Чили. Посоветовавшись с директором, снабженец остановил свой выбор на чилийском лососе – при сопоставимом качестве это сырьё оказалось намного дешевле дальневосточного. Через три недели после прекращения поставок лосося, в ресторане «Васаби–Розарио» наконец снова появились любимые всеми роллы «филадельфия». Вскоре постоянные посетители вернулись, и объёмы продаж вышли на прежний уровень.

Вопросы для работы с кейсом

1. Изменения в макро- или в микросреде стали генератором проблем компании?
2. Объясните механизм воздействия макросреды на предприятие опосредованно через микросреду в данной ситуации.
3. Какие факторы микросреды оказались вовлечены в данную ситуацию?
4. Дайте оценку действиям руководства компании. Правильно ли оно поступило?
5. Как вы думаете, почему руководство не повысило цену на роллы- заменители, несмотря на то, что по себестоимости они были дороже? Верное ли это решение?
6. Как вы думаете, достиг ли своей цели запрет на ввоз норвежского лосося, как элемент политики протекционизма российской экономики?

Темы докладов (эссе) по теме

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

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

© РГУТИС

Практическое занятие 5,6

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией
Ролевая игра
Тема занятия: Функции управления
Содержание занятия:
1. Управление как совокупность взаимосвязанных функций.
2. Сущность и роль планирования в управлении организацией.
3. Стратегическое планирование.
4. Сущность и принципы текущего планирования.
5. Организация как функция управления.
6. Понятие контроля в управленческой деятельности.
7. Дайте определение процессу управления.
8. Какова связь процесса управления и его функций?
9. Какие функции управления осуществляют прямую, а какие — обратную связь?
10. В чем выражается взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия?
11. Перечислите и охарактеризуйте виды управленческих работ для туристских организаций.
12. Для чего организации туризма нужна грамотно сформулированная миссия?
13. Может ли миссия организации быть сформирована единолично — руководителем организации? Если нет, то обоснуйте, почему это неприемлемо.
14. Сформулируйте определение целей организации и конкретизируйте их примерами.
15. Что понимается под концепцией предприятия? Чем концепция отличается от миссии и целей организации?
16. В чем состоит разница между стратегическим и текущим планированием?
17. Перечислите требования, предъявляемые к эффективной реализации функции контроля.
18. Опишите алгоритм возможных действий по оценке отклонений фактических результатов деятельности организации от запланированных.
19. Что такое «контролинг»? Чем он отличается от обычной системы контроля?
20. Какие возможные действия по отношению к персоналу может предпринять руководство организации туризма на основе анкетирования туристов: а) в случае неудовольствия и б) в случае похвалы?
Цель занятия: закрепить знания о функциях управления в туристских предприятиях
Практические навыки:
- навыки закрепления знаний об основных функциях управления;
- навыки закрепления знаний о взаимосвязи общих и специальных функций управления;
- навыки закрепления знаний о сущности и роли планирования в управлении организацией;
- навыки закрепления знаний о принципах планирования и видах планов;
- навыки закрепления знаний о стратегическом планировании;
- навыки закрепления знаний о текущем планировании;
навыки закрепления знаний о видах и функциях организации;
- навыки закрепления знаний о видах и функциях управленческого контроля;
Продолжительность занятия – 4 часа (очная форма), 1 час (заочная форма), 4 часа (очно-заочная форма).

© 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.

Case- stady

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

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

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

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

Политика управления человеческими ресурсами. Кадровые службы гостиницы имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в

© РГУТИС

отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Предприятие верит в необходимость принципов, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются ключевым активом предприятия.

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

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

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

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

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

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

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

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

© РГУТИС

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

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

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

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

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

© РГУТИС

Зрелость				
Стагнация				
Реструктуризация				
Слияния и поглощения				
Ликвидация				

ВОПРОСЫ К КЕЙСУ:

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

Кейс 2. Ошибка в планировании

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

Вопросы для работы с кейсом

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

РОЛЕВАЯ ИГРА

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

Кейс 1 «Сибарит»

© РГУТИС

«Здесь вам не тут…» От одной из посетительниц, впервые остановившейся в питерском отеле «Сибарит», поступила жалоба. - Я прожила в вашей гостинице больше недели и уезжаю с очень неприятными впечатлениями. Я часто бываю в Вашем прекрасном городе, но у вас, скорее всего, больше не поселюсь. И я хотела бы объяснить, что мне не понравилось. На следующий день после приезда, рано утром, ожидая в кафе-баре заказанного завтрака, я поняла, что сервис здесь никуда не годится. Бронируя номер, я гадала, что меня ждет в «Сибарите», потому что ничего не знала о вашем отеле. Это не Hilton или Marriott, где все известно наперед. Что и говорить, первое впечатление от вашей гостиницы было грандиозным: просто райский уголок, практически в центре северной столицы! Вестибюль маленький, но элегантный и обставлен со вкусом. В таких отелях приятно встречаться с деловыми партнерами и проводить переговоры, он достаточно велик, чтобы обеспечить конфиденциальность, и в то же время уютен, что придает деловым встречам особую атмосферу дружественности. Соответственно я ожидала и высочайшего класса обслуживания, поскольку в отделке всех помещений была заметна забота и отменный вкус. Ни одной непродуманной детали, незавершенной идеи! К моему искреннему разочарованию, ожидания мои не оправдались. После длительного и утомительного путешествия просто мечтаешь о горячем душе и уютной постели. Я прибыла в отель около шести часов вечера в среду. Швейцар любезно приветствовал меня и взял мой багаж. Я поднялась на лифте в вестибюль и подошла к регистрационной стойке, где простояла, кажется, целую вечность, дожидаясь, пока на меня обратят внимание. Наконец одна из двух девушек-регистраторов, оторвавшись от бумаг, соизволила заметить меня и спросила, чем она может мне помочь. У меня возникло ощущение, что я оторвала ее от весьма важных дел. Я назвала свою фамилию и объяснила, что зарезервировала номер. Девушка сообщила номер моей комнаты и дала мне ключ. Я поспешила наверх, валясь с ног от усталости. В основательно прокуренном номере обнаружилось две кровати – я же заказывала одноместный номер для некурящих; я тут же позвонила вниз. Девушка-регистратор с раздражением ответила, что мне следует спуститься вниз, пока она попробует что-нибудь для меня сделать. Пришлось проделать обратный путь – до лифта, десять этажей вниз и снова к регистрационной стойке. Процедив извинения за причиненные неудобства, девушка дала мне другой ключ, я во второй раз отправилась в свой номер. Почти полчаса я ждала, пока доставят мой багаж. Наконец появился коридорный. Одну из моих сумок – самую дорогую, – он прислонил к двери, чтобы та не закрылась, пока он вносил остальные вещи. Затем он информировал меня о предоставляемых в отеле услугах (стандартный набор: мини-бар, чистка обуви, круглосуточная доставка заказов в номер, тренажерный зал и пр.), улыбнулся и пожелал приятного отдыха. Распаковав багаж и устроившись, я взяла меню; оно показалось мне бедноватым, но я очень устала и решила заказать ужин в номер. Девушка на другом конце провода уже знала мою фамилию: "Добрый вечер, вас приветствует служба доставки отеля «Сибарит». Меня зовут Вероника. Чем я могу помочь вам?" Это несколько приободрило меня. Еда мне тоже понравилась, несмотря на то, что прибыла лишь через час, хотя любезная Вероника сказала, что все будет готово через 25 минут. Поужинав, я позвонила в службу доставки и сказала, что оставлю поднос за дверью. Чуть теплая вода в душе только усилила мои негативные эмоции. Когда я, наконец, легла спать, было за полночь. Утром я едва не наступила на тот самый поднос – он лежал на том самом месте, где я его оставила вчера вечером. Сегодня вечером, когда я выписывалась, девушка-регистратор заговорила со мной о будущих визитах, предложив помощь в резервировании номера. Я вежливо отказалась и сказала, что мое пребывание в «Сибарите» было не из приятных. Она, разумеется, принесла свои извинения. Мы попрощались; выходя из дверей отеля, я пыталась сформулировать впечатления от своего пребывания, но точно знала, что

© РГУТИС

больше сюда не вернусь. Мне понравился ваш отель в целом. Он гораздо привлекательнее, чем большинство отелей, где мне довелось побывать, и цены вполне приемлемы для Санкт-Петербурга. Тем не менее, лично я в «Сибарите» останавливаться больше не собираюсь. Обслуживание не оправдало моих ожиданий. Персоналу «Сибарита» следует задуматься об отношении к клиентам и внимательнее относиться к деталям. Мало кто из служащих проявлял элементарную вежливость, и почти никто не заботился о том, чтобы мне было удобно. Я надеюсь, что положение будет исправлено, поскольку в моем лице ваш отель потерял как минимум одного клиента. Искренне ваша Жанна Проскурина.

(*Персонажи и название отеля вымышленные).*

Кейс 2. Срочное совещание.

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

© РГУТИС

обращается за разрешением ко мне или к вам, а время идет, и клиент еще больше раздражается. Я считаю, что мы должны позволить служащим улаживать подобные проблемы немедленно на месте». В дискуссию включилась начальник производства Маргарита Бражникова: «Теоретически это возможно, но как контролировать возникающие при этом дополнительные расходы? Бесплатное угощение и возмещение морального ущерба означают рост издержек, а наше финансовое положение нам этого не позволяет. Кроме того, как известно, сейчас идет расширение штата продовольственного отдела, а это тоже дополнительные расходы и, в конечном итоге, снижение прибыли». Савва Кирьянов начал работу в сфере обслуживания 19 лет назад, еще школьником, подрабатывая во время перестройки в закусочной своего отца. Уже в торговом институте во время летних каникул он подрабатывал продавцом мороженого на черноморских курортах. Получив степень бакалавра, Савва три года отработал в ресторане. Однако гостиничный бизнес нравился ему больше, и он решил получить степень магистра гостиничного менеджмента. Своей первоочередной целью Савва считал повышение доходов отеля за счет повышения качества обслуживания и увеличения клиентской базы. В результате в 2010 году отель «Сибарит» впервые за долгие годы заработал больше, чем потратил. В конце 2010 года Савва нанял на должность директора по снабжению продовольствием Михаила Решетова – выпускника престижного питерского колледжа, славящегося своей кулинарной школой. Энергичный характер и профессионализм Михаила помогли вдохнуть новую жизнь в ресторанный бизнес «Сибарита»: уже через год его превосходные банкеты и отличное меню привели к росту продаж в ресторане отеля на 22%. Среднегодовой темп прироста около 6%, ежегодная прибыль составляет 2,5%. Петр Жвания, начальник отдела по управлению персоналом, пришел на эту должность полгода назад, до этого 15 лет проработав инструктором в сети отелей на Домбае. Петр перебрался в Санкт-Петербург вместе с женой с Северного Кавказа, когда чеченская война была в самом разгаре, и решил обосноваться здесь надолго. Его предшественник на посту начальника кадров жестко ограничил финансирование отбора и подготовки персонала, что, в целом, положительно сказалось на прибыльности отеля.

Раньше каждый новичок в «Сибарите» проходил обязательные двухнедельные курсы подготовки; затем эта практика была заменена на систему наставничества на рабочем месте. За последние три года многие из менеджеров среднего звена «Сибарита» перешли работать к конкурентам, однако на смену им никто не пришел – отель экономил средства. Директор по маркетингу Нелли Стругачева пришла в «Сибарит» почти полтора года назад. Раньше она работала менеджером среднего звена в крупной компании бытового обслуживания, где хорошо изучила специфику деловых поездок. Характеризуя ситуацию, в которой оказался отель, она заметила: «Учитывая, что наши постоянные клиенты сопротивляются повышению цен, мы должны стать конкурентоспособными по уровню обслуживанию и популярности бренда».

Кейс 3. Европейские цены – российский уровень.

«Сибарит» – десятиэтажный отель-бутик с 405 номерами с полномасштабным набором услуг. Находится он в центре города, среди офисов, ресторанов, баров, магазинов и модных бутиков. К услугам посетителей «Сибарита» ресторан с видом на Неву, винный погребок, коктейль-бар и круглосуточная доставка еды в номера. Вестибюль небольшой и уютный, очень нравится бизнесменам, потому что обладает приятной, располагающей атмосферой. В числе других услуг – чистка обуви, кофе в номер, будильник по телефону, развлечения для всех гостей, сауна, массаж. Однако с точки зрения проведения крупных бизнес- мероприятий отель «Сибарит» уступает конкурентам: бизнес-центр отсутствует, площадь конференц-зала составляет всего около 185 кв. м. Номера просторные и удобные, приспособлены для работы на компьютере, имеется возможность модемного подключения

© РГУТИС

к Internet и пользования Wi-Fi. Зато в номере по желанию постояльца отель может установить факс. Прежде отель назывался «Па-де-де» и входил в сеть гостиниц для туристов. В начале 1993 года его выкупило российско-австрийского предприятия «Гермион». В реконструкцию было вложено свыше 150 млн. долл. Реконструкция двух зданий продолжалось четыре года, и завершилась объединением в единый гостиничный комплекс. Модный декоратор из Франции создал оригинальный интерьер в стиле модерн для вестибюля, ресторана и номеров. На смену прежним аляповатым и массивным украшениям пришел изысканный декор, статуи, освещение и привезенные из-за границы мебель, аквариумы и экзотические растения. Отель стал по-настоящему уютным. За свою историю отель несколько раз переходил от одного собственника к другому, пока его владельцем не стала одна европейская инвестиционная компания. При этом нынешние владельцы рассматривают данное приобретение как стратегический плацдарм для расширения своей деятельности в России.

Кейс 4. Конкуренты

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

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

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

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

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

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

© РГУТИС

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

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

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

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

Кейс 5. «Финансы поют романсы»

При высоком уровне заселяемости номеров и процветании гостиничного бизнеса в Санкт-Петербурге «Сибарит» испытывает постоянные трудности. Первые 3 года работы отель ежегодно нес убытки почти в 12 млн. долл., которые лишь недавно удалось свести к 1 млн. долл. Впервые отель получил прибыль в 2010 году. Учитывая все это, руководство отеля решило в течение следующих двух лет повысить стоимость проживания на 30%. При относительно низкой стоимости проживания отель не достигал запланированных показателей прибыли. Стоимость номера в сутки была в среднем на 50-100 долл. ниже, чем у конкурентов. И все же многие гости находили цены непомерно высокими – 205-305 долл. безо всяких скидок. Такие цены назначались на выходные, когда резко повышался спрос на гостиничные номера). Особенно недовольны были туристы, которые за такие деньги рассчитывали получить индивидуальное обслуживание по высшему классу и особое внимание персонала к своим нуждам. По сравнению с отраслевыми стандартами (данные о которых публиковались консалтинговыми компаниями) валовая прибыль «Сибарита» (до вычета фиксированных выплат) была на 2-4 % ниже среднего для отелей

© РГУТИС

этого класса показателя. Савва Кирьянов признавал, что возможности незначительного сокращения издержек существуют, однако их реализация противоречила повышению качества обслуживания. Например, на собрании Совета директоров два месяца назад один из владельцев отеля предложил закрыть гостиничный ресторан или отказаться от круглосуточного ресторанного обслуживания в номерах. Руководство отеля категорически не согласилось с этим, так как широко известное ресторанное обслуживание «Сибарита» составляет неотъемлемую часть имиджа отеля и способствует поддержанию бренда.

Кейс 6. Куда идем?

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

Таблица 4. Стратегия менеджмента по персоналу компании

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

Деловая игра по влиянию факторов внешней среды на организацию в туристской индустрии

1. Разбейтесь на пять групп. Представьте, что Ваша группа – это фирма на любом выбранном Вами рынке, а остальные четыре группы – Ваши конкуренты на этом рынке. Преподаватель берет на себя роль ведущего. Ведущий объявляет об изменении какого-либо фактора внешней среды прямого или косвенного воздействия (изменение вкусов потребителей, повышение налогов и пр.). Группы в течение 5-7 минут методом мозгового штурма разрабатывают ряд мероприятий по реагированию на данное изменение. Затем ведущий зачитывает варианты всех групп, происходит оценка вариантов, их анализ. Побеждает группа, набравшая наивысшую сумму баллов.

© РГУТИС

2. Выбрать известную вам организацию в туристской индустрии. Составить декомпозицию главной цели организации в туристской индустрии на подцели.

Вопросы для самоконтроля:

Раскройте сущность внутренней среды организации в туристской индустрии.

Перечислите основные переменные внутренней среды организации в туристской индустрии.

Что такое внешняя среда организации в туристской индустрии?

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

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

Какова взаимосвязь между факторами внутренней среды?

Раскройте взаимосвязь между организации в туристской индустрии и внешней средой?

Дайте характеристику внешней среды известной вам организации в туристской индустрии.

Что такое миссия организации в туристской индустрии?

Какие характеристики организации должны быть отражены в миссии?

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

Каковы требования к установлению целей?

Как вы понимаете сущность стратегии организации в туристской индустрии?

Какие виды стратегий вы знаете?

Практическое занятие 7,8

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

Тема занятия: Модели процесса принятии решений

Содержание занятия:

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

Цель занятия: закрепить знания о методах принятия управленческих решений

Практические навыки:

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

Продолжительность занятия – 4 часа (очная форма), 1 час (заочная форма), 4 часа (очно-заочная форма).

Контрольные вопросы:

© РГУТИС

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

Практическое задание «Выбор управленческого решения».

Case-stady

Кейс №1. Выбор управленческого решения

Компания «Х» — 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

© РГУТИС

прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

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

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

Кейс 2

Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мёртвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мёртвое море ехать противопоказано. Как вы поступите?

Кейс 3 Дореволюционные заповеди российского бизнеса

Ещё в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всём должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

3. Уважай право частной собственности. Свобода предпринимательства – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создаёт атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.

5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремлённым. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Вопросы для работы с кейсом

1. Что из приведённых принципов 1912 г. в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?

2. Какие новые принципы бизнеса должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?

© РГУТИС

3. Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?

Кейс 4. Принцип Парето

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обусловливают 80% потерь;
- 80% ошибок обусловливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
2. Во всех ли случаях действует этот принцип?
3. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта

Раздел 3. Организационная структура и коммуникации
Практическое занятие 9,10

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, индивидуальный практикум
Тема занятия: Понятие и виды организационных структур управления

Содержание занятия:

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

Цель занятия: закрепить знания о методах принятия управленческих решений

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний об управленческих решениях;
- навыки закрепления знаний об основных этапах принятия управленческих решений;
- навыки закрепления знаний о разновидностях стилей руководства;

© РГУТИС

- навыки закрепления знаний об одномерных и многомерных стилях руководства;
- навыки закрепления знаний об основных концепциях лидерства.

Продолжительность занятия – 4 часа (очная форма), 0,5 часа (заочная форма), 2 часа (очно-заочная форма).

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под системой управления в индустрии туризма и гостеприимства?
2. Какие уровни управления выделяют в структуре управления?
3. Какие виды связей существуют между ступенями управления?
4. Охарактеризуйте иерархическую и органическую структуры управления применительно к организациям индустрии туризма.
5. В каких случаях туристская организация обращается к матричной структуре управления?
6. В чем заключаются преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления?
7. В какой ситуации наиболее целесообразно применение линейно- функциональной (штабной) структуры управления?
8. Перечислите адаптивные организационные структуры управления и кратко охарактеризуйте каждую их них.

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

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

Практическое занятие 11,12

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

Тема занятия: Методы управления

Содержание занятия:

1. Классификация методов управления и их характеристика
2. Формы, методики, документы, используемые при применении различных методов управления в туриндустрии
3. Факторы, влияющие на выбор метода управления в различных ситуациях
4. Понятие «стиль управления».
5. Характеристика различных стилей управления

© РГУТИС

6. Одномерные и многомерные стили управления
7. Централизация и децентрализация управления
8. Делегирование полномочий: сущность и основные проблемы

Цель занятия: закрепить знания о методах управления

Практические навыки:

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

Продолжительность занятия – 4 часа (очная форма), 0,5 часа (заочная форма), 4 часа (очно-заочная форма).

Контрольные вопросы:

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

© РГУТИС

28. Какой коэффициент может быть использован для оценки эффективности стиля управления?

Выступления с докладами на темы:

- Теория лидерского стиля Фреда Фидлера
- Теория лидерского стиля Т. Митчела и Р. Хауса
- Теория жизненного цикла П. Херши и К. Бланшара
- Модель стилей руководства В. Врума и Ф. Йеттона

Решение ситуационных задач

Ситуация 1

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

Ситуация 2

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

Ситуация 3

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

Ситуация 4

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

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

А) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;

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

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

Г) поручаете его работу другому сотруднику.

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

© РГУТИС

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.

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

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

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

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

Вопросы:

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

Практическое задание «Оценка социально- психологического климата в группе»

Предлагаемая методика позволяет делать периодические «срезы» с целью диагностики состояния психологического климата в коллективе, прослеживать эффективность тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат.

© РГУТИС

Такие измерения полезны при изучении степени адаптации новых сотрудников, отношения к труду, причин текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности.

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

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

Опросный лист

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

© РГУТИС

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

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

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

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

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

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

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).

© РГУТИС

По группе ответов строится таблица для всех сотрудников подразделения:

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

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

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

Э = Е(+) – Е(–) / n , где

Е(+) — количество всех положительных ответов;

Е(–) — количество всех отрицательных ответов;

n — число сотрудников, принявших участие в опросе.

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

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

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

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

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

Зрительно-аналоговая шкала оценки организационного климата

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

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

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

© РГУТИС

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

Полное отсутствие сработанности — 0 _____ 100 — Максимально возможная сработанность

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

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

Полное отсутствие совместимости — 0 _____ 100 — Максимально возможная совместимость

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

Очень низкая успешность — 0 _____ 100 — Очень высокая успешность

Раздел 4. Социально- психологические аспекты менеджмента

Практическое занятие 13,14

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

Тема занятия: Обмен информацией и коммуникации в организациях

Содержание занятия:

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

© РГУТИС

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

Продолжительность занятия – 4 часа (очная форма), 0,5 часа (заочная форма), 4 часа (очно-заочная форма).

Контрольные вопросы:

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

Апробация тестовых методик

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

Ролевая игра «Деловое совещание».

Сценарий деловой игры:

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

© РГУТИС

6. Подведение итогов (выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей?).

Практические занятия 15,16,17,18

Вид практического занятия: Деловая игра
Решение кейсов 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;
- навыки закрепления знаний о системе работы с персоналом на туристских предприятиях
- навыки закрепления знаний о практическом применении профессиональных стандартов на предприятиях туриндустрии.
Продолжительность занятия – 8 часов часа (очная форма), 0,5 часа (заочная форма), 4 часа (очно-заочная форма).

Контрольные вопросы:
1. Охарактеризуйте понятие персонала туристского предприятия.
2. В чем заключается специфика управления человеческими ресурсами в туриндустрии?
3. Охарактеризуйте известные Вам концепции управления персоналом.
4. Каковы основные функции кадровой службы туристского предприятия?
5. Охарактеризуйте основные этапы кадрового планирования на предприятиях туриндустрии.
6. Каковы этапы проектирования кадровой политики?
7. Раскройте сущность основных видов кадровой политики. Приведите примеры.
8. Охарактеризуйте технологический процесс подбора персонала для предприятий туриндустрии.
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 туриндустрии

Case- stady

© РГУТИС

Кейс 1

В этом задании необходимо продемонстрировать умение студентов мотивировать подчиненных.

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

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

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

Ответы руководителей:

Руководитель 1.

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

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

Руководитель 2

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

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

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

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

Кейс 2

Краткая характеристика предприятия

© РГУТИС

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

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

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

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

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

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

Анализ мотивационных процессов на предприятии

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

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

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

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

Согласно принятым системам мотивации работник получает:

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

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

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

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное

© РГУТИС

творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество, с точки зрения современного российского собственника-менеджера, может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они «лучше знают и несут ответственность». Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

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

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

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

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

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

В общем, традиции морального стимулирования, метко отражены термином «доступ к телу». Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус на предприятии.

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

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

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

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

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

© РГУТИС

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

Задание к кейсу

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

Кейс 3 Дневник молодого специалиста

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

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

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

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

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

«Что, совсем никаких вакансий?»

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

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

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

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

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

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

© РГУТИС

их стала смотреть и обнаружила там «Памятку вновь принятого сотрудника». А так как я сама только что устроилась, то я попросила дать мне ее. Она с недоумением и недовольством выхватила эту памятку у меня из рук. Я поинтересовалась, чем вызвана такая реакция. Она очень нервно ответила:

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

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

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

11 августа. Я все еще в шоке.

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

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

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

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

Знаете, сегодня у нашей сотрудницы день рождения...

И что?

Как что?! Сюда люди придут, а тут Вы...

И . ? - спросила я удивленно.

Что и? Не могли бы Вы уйти отсюда на часик-другой?

Но так как я сегодня с утра была добрая и скандалить мне было лень, то я кивнула и стала собираться. А она, видя такую мягкость, решила совсем обнаглеть и говорит:

И еще мы планировали собраться в обед. Поэтому может Вас и в обед здесь не будет? - но, видя как я изменилась в лице, поспешно добавила - но Вы можете воспользоваться нашей печкой и разогреть себе обед, но только поешьте в другой комнате, пожалуйста.

Но так как мне совсем не хотелось смотреть на то, как они будут праздновать, я собралась и пошла домой.

19 августа. Сегодня я работала в бюро внутреннего подбора. После обеда зашел молодой человек. И, как я поняла, он был знаком с некоторыми сотрудницами (все они предпенсионного возраста). Во время разговора он поинтересовался, как дела на заводе. На что они ему ответили:

Леш, ты что, откуда мы знаем, как дела на заводе?

В конце рабочего дня я зашла к Сергею Викторовичу поговорить о том, что я не согласна с теми заданиями, которые мне дают, так как они не логичны, не структурированные, не правильно определены во времени, и вообще, некоторые задания просто глупые. Он ответил:

Да, такие проблемы не только у тебя. Мне приходится выполнять такие же глупые задания. Но, дело в том, что кто не выполняет указы генерального директора, тот здесь не р аботает.

25 августа. С начальником отдела кадровой документации обсуждала положение о приеме и увольнении. Зашел начальник другого отдела, и, пока я записывала то, что мы с ней обговорили, стал рассказывать:

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.

© РГУТИС

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

Кейс 4. «Дело привычки»

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

Гостиница «Баккара» - самая крупная гостиница г. Ярославля , идущая в ногу со временем и постоянно внедряющая передовые технологии оказания услуг. Вот уже более 10 лет она лидирует в списке гостиничных предприятий Большого Леса. Тяжеловато было начинать после раскола Великого Леса на Большой, Малый, Дальний, Болотистый и другие. Но ничего, выстояли, коллектив сохранили, молодежь подготовили – настоящая боевая смена! И теперь в лидерах!
Действующие лица:
Великий Лев – Генеральный директор и главный акционер гостиницы «Баккара»
Мудрый Барсук – начальник коммерческого отдела. Правая рука Генерального. Все 10 лет вместе!
Шустрая Белка – начальник отдела маркетинга. Всего два года в должности, а уже пять новых идей, реализованных на предприятии.

© РГУТИС

Хитрый Лис – начальник отдела продаж. Находчив, изобретателен. Только благодаря этим качествам планы продаж и выполняются!
Добрый Медведь – начальник отдела номерного фонда, бывший начальник отдела продаж.
Трескучая Сорока – служба общественного питания. Славится умением рассуждать о неизвестном и доказывать недоказуемое.
Енот Полоскун – начальник отдела по работе с персоналом. Скрупулезен и тщателен в работе. Великий Лев ценит это, не взирая на конфликтность и неуемный темперамент Енота.

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

© РГУТИС

разбегаются, кто куда. В один только Болотистый Лес за последний год 16 стай Диких Кабанов перебежали. Там что, медом намазано? Нет! Просто желудей там больше. А кто нам мешает дубов насадить? И желудей будет вдоволь, и Кабаны никуда уходить не станут. А стране от этого одна прибыль: ну кто лучше Кабанов умеет землю вспахивать? А что делается в деревообрабатывающей промышленности? Да профессионально подготовленных Бобров нынче днем с огнем не найти! Все на заработки в ближнее и дальнее зарубежье рванули, и там европлотины строят за СКВ. Туда и семьи свои перевозят – на ПМЖ. А сейчас мы в гостях у одного из лидеров отечественного гостиничного бизнеса, гостиницы «Баккара» И раз уж тема нашего разговора сегодня – кадры, то и поговорить мы решили с директором отдела персонала компании господином Енотом Полоскуном. Скажите, уважаемый Енот, как бы Вы с профессиональной точки зрения очертили кадровые проблемы сегодняшнего дня?

- О, меня показывают, - встрепенулся Енот.
- Кадровая проблема – это проблема системная, - начал Енот. – Здесь и слабая подготовка специалистов в ВУЗах, и устаревшие методы отбора персонала на предприятиях. Сегодня мы чувствуем нехватку методик оценки персонала. Ежегодные аттестации превратились в формальные процедуры, отписки, не имеющие ни воспитательного, ни стимулирующего значения. И вот еще что важно, - продолжал Енот, - в связи с дефицитом квалифицированного персонала, о котором вы сейчас говорили, произошли революционные изменения на рынке труда. Теперь не предприятие ищет классный персонал, а классные специалисты подбирают под себя подходящее предприятие, как правило, по принципу: «Где условия лучше». А создать такие условия – это тоже проблема. Вот мы и попали в замкнутый круг: Чтобы создать хорошие условия, нужны солидные деньги. Солидные деньги способны заработать высоко профессиональные специалисты. А туда, где денег платят мало, хорошие специалисты не идут.
- А как же вы выходите из положения? Как вам в такой сложной ситуации удается оставаться в лидерах? – с ноткой сопереживания в голосе стрекотала Сорока.
- Сегодня мы делаем ставку на выдающихся специалистов, которых назначаем на ключевые посты, и конечно изыскиваем средства, чтобы создать для них достойные условия. Но таких спецов единицы, и мы понимаем, что возможности их ограничены – в одиночку каждый из них горы не свернет. Требуются сотни и тысячи инициативных и творческих голов, профессиональных рабочих лап и крыльев, а также нужны современные технологии, сокращающие применение ручного труда. Этим мы сейчас и заняты. Но ключ, как мне представляется, находится в системе отбора специалистов.
- Спасибо, господин Полоскун! Напомню нашим телезрителям, что моим собеседником был руководитель отдела персонала акционерного общества «Жень-Шень» Енот Полоскун. На этом мы заканчиваем передачу. Но проблема остается, и решать ее нам! С вами была Трескучая Сорока. До новых встреч в эфире!
- Енот, ты, похоже, что-то знаешь, и молчишь! – сдержано зарычал Лев.
- Конечно знаю, и вы все это знаете: управление персоналом – это задача не только отдела персонала, а и каждого руководителя в отдельности. Кроме того, управление персоналом – это система, включающая в себя четыре основных элемента. Первый – подбор и расстановка кадров, второй – систематическая оценка персонала, третий – обучение и развитие, четвертый – мотивация и стимулирование. При определенных условиях эта система способна работать, как саморегулирующийся вечный двигатель. А вот что это за условия – стоит подумать нам всем. Лучше нас и вместо нас этого не сделает никто! – завершил свою пламенную речь Полоскун.

© РГУТИС

- Что ж, - уже снисходительно произнес Великий, - в таком случае, есть смысл обратиться к собственному лучшему опыту. Вот у Шустрой Белки с Утконосом ведь все получилось, как надо! С изучения этого успеха, пожалуй, и начнем. Сейчас все по местам, а завтра в 9.30 жду вас с конкретными предложениями.

Вопросы:

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

Кейс 12

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

Кейс 13«Личная заинтересованность»

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

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

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

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

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

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

Кейс 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?

© РГУТИС

Кейс 16

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

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

Ситуация. Шло совещание у руководителя крупной туристской компании. Подводились итоги трудового соревнования за год среди департаментов этой компании. По всем показателям на первое место претендовала департамент интеллектуальных знаний. 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 заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он

© РГУТИС

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, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.

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.Безручко П. Практики внедрения изменений: Регулярный менеджмент в действии.

© РГУТИС

Практическое пособие. Издательство: Альпина Паблишер, 2026, 232 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https: https://znanium.ru/read?id=475191
2.Резник С.Д., Игошина И.А., Сазыкина О.А. Менеджмент. Учебное пособие - Издательство: ИНФРА-М, 2026, 363 с. ЭБС Znanium.com.Режим доступа - https://znanium.ru/read?id=470489
3.Коляда А.А. Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи. Практическое пособие. Издательство: Альпина ПРО, 2026, 616 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа- https://znanium.ru/read?id=474253
4.Минцберг Генри. Менеджмент : Природа и структура организаций. Практическое пособие. Издательство: Альпина ПРО, 2026, 632 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа- https://znanium.ru/read?id=473811
5.Милгром Пол, Робертс Джон. Экономика, организация и менеджмент. Учебник. Издательство: Альпина ПРО, 2026, 1120 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа- https://znanium.ru/read?id=474215
6.Финкельштейн Г. Менеджмент на основе данных: Как сменить интуитивный подход к управлению на аналитический. Практическое пособие. Издательство: Альпина Паблишер, 2026, 192 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=475053
7.Гапонова О.С., Данилова Л.С., Чилипенок Ю.Ю. Менеджмент. Учебник - Издательство: РИОР, 2025, 480 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа - https://znanium.ru/read?id=448981
8.Полухина А.Н., Шерешева М.Ю., Лежнин В.В. Менеджмент в туристской индустрии. Учебное пособие. Издательство: ИНФРА-М, 2025, 329 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа - https://znanium.ru/read?id=449998
9.Большаник П.В., Джураев А.Т., Махмудова Н.У., Холов Ё.Д. Менеджмент в туризме. Учебное пособие - Издательство: ИНФРА-М,2025, 207 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=453077
10.Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент. Учебное пособие. Издательство: ИНФРА-М, 2025, 328 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=457659
11.Малых Н.И., Можаева Н.Г. Экономика гостиничного предприятия. Учебное пособие: Издательство ФОРУМ, 2025, 320 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=453581
12.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

8.2. Дополнительная литература

1.Максимцов М.М. Современный менеджмент. Учебник. Издательство: Вузовский учебник, 2022 – 299 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=399503
2. 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
3.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
4.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.

© РГУТИС

— 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.
5.Столярова И.Ю. Менеджмент.Учебное пособие : Издательство: Флинта, 2023 -83 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=390136
6.Максимцов М.М. Современный менеджмент. Учебник. Издательство: Вузовский учебник, 2022 – 299 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=399503
7.Тебекин А.В. Менеджмент. Учебник /Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 384 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=354805
8.Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебное пособие / Л. В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 157 с. — (Учебники для программы МВА). - ISBN 978-5-16-002154-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1746852 . – Режим доступа: по подписке.
9.Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А. П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=2001731 . – Режим доступа: по подписке.

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

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

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

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

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

© РГУТИС

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

Виды лекций:

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

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

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

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

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

На практических занятиях по дисциплине Менеджмент широко используются такие активные формы обучения как интерактивные и устные экспресс- опросы по контрольным вопросам по каждой теме дисциплины, выполнение контрольных практических заданий.

Важную роль при проведении занятий семинарского типа играет *устный интерактивный опрос.* Целью интерактивного опроса является осуществление систематического контроля за подготовкой каждого обучаемого, что заставляет студентов при изучении дисциплины активизировать самостоятельную подготовку, самообучение.

В небольших группах (10-15 человек) *интерактивный опрос* может быть осуществлен в ходе устной беседы. В многочисленных группах данным способом проконтролировать каждого студента невозможно. В таких группах без постоянного контроля постепенно формируется пассивность. Чтобы этого не допустить, можно применять регулярный устный или письменный интерактивный опрос без предварительного предупреждения. Это способствует ритмичному изучению предмета и развитию познавательных способностей студентов.

Целью выполнения *самостоятельных практических заданий* на практических занятиях является формирование у студентов навыков аналитической деятельности в сфере менеджмента.

При освоении дисциплины «Менеджмент» отдельные практические занятия проходят в интерактивной форме. К ним можно отнести:

- *доклады, эссе с презентациями*. Доклад – форма самостоятельной работы, направленной на детальное знакомство с какой-либо темой в рамках данной дисциплины. Студенческие доклады, как правило, дополняют и развивают основные вопросы, изучаемые на лекциях и практических занятиях. Ведущее место должны занимать темы, которые представляют профессиональный интерес, несут элемент новизны. Тем самым создается мотивационная готовность к самостоятельному выполнению задания. Доклад,

© РГУТИС

включающий обзор нескольких источников, может служить основой доклада на определенную тему для выступления на практическом занятии.

- *решение ситуационных задач, case- stady* –заключается в том, что в учебном процессе преподавателем создаются проблемные ситуации, взятые из профессиональной практики. От обучаемых требуется глубокий анализ ситуации и принятие соответствующего оптимального решения в данных условиях. АКС выполняет множество различных функций, служит инструментом исследования, изучения, оценки и выбора, обучения, воспитания, развития, психологической подготовки. Достоинство метода состоит в том, что в процессе решения конкретной ситуации студенты обычно действуют по аналогии с реальной практикой, то есть используют свой опыт, применяют в учебной аудитории те способы, средства и критерии анализа, которые были ими приобретены в процессе обучения. Главное же, - студенты не только получают нужные знания, но и учатся применять их на практике.

- *дискуссия* – технология, рекомендуемая для формирования компетенций, позволяющих студенту стать субъектом межличностных отношений в коллективе. Благодаря приобретению опыта участия в дискуссиях, формируются многие составляющие коммуникативной компетенции. Как средство формирования коммуникативной компетентности может использоваться при изучении основных учебных предметов и на специальных занятиях, посвященных освоению методов ведения самой дискуссии. Культура дискуссии предполагает соблюдение каждым участником определенных норм и правил, освоение которых и приводит к формированию компетенций в общении. Это свободный обмен мнениями, уважение к мнению каждого участника дискуссии, терпимость к критике и др.

- *ролевая игра* – это метод, предполагающий создание нескольких команд, которые соревнуются друг с другом в решении той или иной задачи. Деловая игра требует не только знаний и навыков, но и умения работать в команде, находить выход из неординарных ситуаций и т.д.

Цель ролевой игры – проявить имеющиеся знания, показать умение самостоятельно (автономно) или в кооперации (в команде) пользоваться ими, получить навыки уяснения комплексных проблем и выработки подходов к их решению. Деловая игра должна содержать игровую и учебные задачи. Игровая задача – выполнение играющим определенной профессиональной деятельности. Учебная задача – овладение знаниями и умениями.

Ролевая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей содержание игры. Продолжительность деловой игры зависит от трудоемкости и размера задачи. Есть немало задач, которые «помещаются» в два-четыре аудиторных часа. Кроме того, почти все деловые задачи сравнительно легко поддаются расчленению.

- *деловая игра* - это метод группового обучения совместной деятельности в процессе решения общих задач в условиях максимально возможного приближения к реальным проблемным ситуациям. Деловые игры в профессиональном обучении воспроизводят действия участников, стремящихся найти оптимальные пути решения производственных, социально-экономических педагогических, управленческих и других проблем.

Началу деловой игры предшествует изложение проблемной ситуации, формирование цели и задач игры, организация команд и определение их заданий, уточнение роли каждого из участников. Взаимодействие участников игры определяется правилами, отражающими фактическое положение дел в соответствующей области деятельности. Подведение итогов и анализ оптимальных решений завершают деловую

© РГУТИС

игру.

С помощью деловой игры можно определить: наличие тактического и (или) стратегического мышления; способность анализировать собственные возможности и выстаивать соответствующую линию поведения; способность анализировать возможности и мотивы других людей и влиять на их поведение.

Проведение деловой игры, как правило, состоит из следующих частей:

— инструктаж преподавателя о проведении игры (цель, содержание, конечный результат, формирование игровых коллективов и распределение ролей);

— изучение студентами документации (сценарий, правила, поэтапные задания), распределение ролей внутри подгруппы;

— собственно игра (изучение ситуации, обсуждение, принятие решения, оформление);

— публичная защита предлагаемых решений;

— определение победителей игры;

— подведение итогов и анализ игры преподавателем.

Использование деловых игр способствует развитию навыков критического мышления, коммуникативных навыков, навыков решения проблем, обработке различных вариантов поведения в проблемных ситуациях.

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

Формы самостоятельной работы

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

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

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

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

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

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

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования

© РГУТИС

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