



**УТВЕРЖДЕНО:**

Ученым советом факультета  
экономики, управления и права  
Протокол № 1 от « 28 » 08 2017 г

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

*Б1.Б.12 Менеджмент*

основной образовательной программы высшего образования – программы  
*бакалавриата*

по направлению подготовки: *38.03.02 «Менеджмент»*  
*профиль Менеджмент в туризме и гостеприимстве*

Квалификация: *бакалавр*

**Разработчики:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент кафедры экономики и управления преподаватель кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н, доц. Лустина Т.Н. Земскова А.А.</i>

**Методические указания согласованы и одобрены директором ООП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н., доцент Дуборкина И.А.</i>



## 1. Общие положения

Методические указания предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и составлены в соответствии с утвержденной программой дисциплины «Менеджмент».

В учебном процессе взаимосвязаны три вида учебной нагрузки, которые и входят в понятие общей трудоемкости изучения дисциплины:

- контактная работа в виде традиционных форм: лекции, семинары, практические и лабораторные занятия и т.п.;
- самостоятельная работа студентов;
- часы, в рамках которых преподаватель: оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения заданий; осуществляет контроль и оценивает результаты этих заданий.

*Практические занятия* – одна из форм учебных занятий, направленная на развитие самостоятельности учащихся и приобретение различных умений и навыков.

Практическое занятие представляет собой комплексную форму и завершающее звено в изучении предусмотренных в рабочей программе тем дисциплины. Комплексность данной формы занятий определяется тем, что в ходе проведения практического занятия сочетаются выступления студентов и преподавателя; положительное толкование (рассмотрение) обсуждаемой проблемы и анализ различных, часто дискуссионных позиций; обсуждение мнений студентов и разъяснение (консультация) преподавателя; углубленное изучение теории и приобретение навыков умения ее использовать в практической работе.

Практические занятия призваны углублять, расширять, детализировать знания, полученные на лекциях в обобщенной форме, и содействовать выработке навыков профессиональной деятельности. Они развивают научное мышление и речь, позволяют проверить знания студентов и выступают как средства оперативной обратной связи. Позволяют привить навыки поиска, обобщения и изложения учебного материала, а также презентационные навыки.

Практические занятия по дисциплине «Менеджмент» организуются по академическим группам согласно расписанию занятий.

Количество часов практических занятий по дисциплине определено рабочим учебным планом направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Главными характеристиками выпускника любого образовательного учреждения являются его компетентность и мобильность. В этой связи акценты при изучении учебных дисциплин переносятся на сам процесс познания, эффективность которого полностью зависит от познавательной активности самого студента.

Практические занятия предполагают предварительную подготовку студентов по плану практического занятия. Готовясь к практическому занятию, студент должен ознакомиться с материалом соответствующей лекции, учебной литературы, которые по своему содержанию представляют теоретическую базу курса. Важной задачей для студентов является проработка всех вопросов не только на основе учебной литературы, но и дополнительных источников.

Для формирования профессиональных компетенций, активизации познавательной деятельности студентов в процессе вузовского обучения наряду с традиционными методами, необходимо использовать активные методы обучения.

Активные методы обучения являются одним из наиболее эффективных средств вовлечения студентов в учебно-познавательную деятельность. Активные методы обучения направлены на привлечение студентов к самостоятельной познавательной деятельности, вызвать личностный интерес к решению каких-либо познавательных задач, возможность применения студентами полученных знаний. Целью активных методов является участие в усвоении знаний, умений, навыков всех психических процессов (речи, памяти, воображения и т.д.). Именно в активной деятельности, направляемой преподавателем, студенты овладевают необходимыми знаниями, умениями, навыками для их профессиональной деятельности, развиваются творческие способности. В основе активных методов лежит диалогическое общение, как между преподавателем и студентами, так и между самими студентами.

На практических занятиях по дисциплине «Менеджмент» широко используются



такие активные формы обучения как устные блиц-опросы по контрольным вопросам по каждой теме дисциплины, выполнение контрольных практических заданий, выступления студентов с эссе и докладами по предложенной тематике, групповые дискуссии, аннотации видеокейсов.

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

В небольших группах (5-10 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 экспресс-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.

Расширению и углублению знаний студентов способствует подготовка *докладов 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, включающий обзор нескольких источников, может служить основой доклада на определенную тему для выступления на практическом занятии.

Применение активных форм обучения на практических занятиях учит студентов самостоятельному мышлению, способствует формированию собственных взглядов и мнения, позволяет четко ориентироваться в стремительном потоке научной и экономической информации, анализировать всё многообразие фактов и явлений повседневной жизни, позволяет студентам выработать активную жизненную позицию.

*Самостоятельная работа* - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа студентов это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний и умений. СРО играет важную роль в формировании профессионально подготовленного и творчески активного специалиста, способного к аналитической работе и самостоятельному принятию решений.

## 2. Практические занятия

### 2.1 Общие положения:

Целью проведения практических занятий является проверка и закрепление знаний, получение умений и навыков по основным вопросам менеджмента: формирование способностей организовать работу исполнителей, практическое решение управленческих проблем, изучение мирового и российского опыта менеджмента.

Задачами проведения практических занятий являются:

- проверка и закрепление знаний освоения принципов и методов современной системы менеджмента;
- формирование умений и освоение навыков принятия управленческих решений;
- проверка и закрепление знание принципов распределения функций и организации работы исполнителей в организациях и предприятиях, а также формирования умений и освоение соответствующих навыков;



- проверка и закрепление знание в области формирования производственных программ и разработки стратегий предприятиями, а также формирование умений и навыков их разработки и реализации;
- проверка и закрепления знаний основ управления персоналом, а также освоение навыков управления персоналом предприятия.

## 2.2. Виды практических занятий

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины «Менеджмент», приобретение практических умений и овладения навыками практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала дисциплины «Менеджмент», а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Основными видами практических занятий по дисциплине «Менеджмент» являются:

1. Дискуссия – обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие тезиса, но наличие в качестве объединяющего начала темы.

2. Метод анализа конкретных ситуаций (АКС) или case- study –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.

В зависимости от дидактических целей и особенностей содержания материала в учебном процессе могут найти применение различные виды ситуаций.

1. Ситуация – иллюстрация. На конкретном примере из практики демонстрируются закономерность или механизм социальных явлений, поступков, действий должностных лиц, эффективность использования определенных приемов, методов, способов руководства, обучения, воспитания.

2. Ситуация – оценка. Студентам предлагается описание конкретного события и принятых мер. Их задача: оценить источники, механизмы, значение и следствие ситуации и принятых мер или действий должностного лица, коллектива. Например, студентам предлагается для анализа описание конкретного случая и соответствующие меры со стороны должностных лиц. Студенты должны на основе всестороннего изучения ситуации дать оценку правильности (неправильности) их действий, предложить свой вариант.



3. Ситуация – упражнение. В данном случае анализ ситуации требует от слушателей обращения к специальным источникам информации, литературе, справочникам, проведения исследовательской работы. Студенты делятся на группы по 3-5 человек и изучают ситуацию. Они готовят перечень вопросов, связанных с ситуацией и передают их преподавателю. Получив ответы, изучив информацию, студенты вырабатывают план действий, проекты решений, прогнозы конечного результата.

4. Ситуация – проблема. При соответствующем подборе материала и правильной постановке занятий, ситуация – проблема может служить и иллюстрацией, и упражнением и средством передачи переводного опыта. Ситуация – проблема представляется студентам в виде проблемной задачи, которая реально стояла или стоит перед практикой.

При предъявлении ситуаций студентам целесообразно варьировать степень их проблемности и познавательной трудности через характер выдаваемой информации. Так, могут быть следующие варианты:

1. Обучающиеся получают всю необходимую информацию – подобное положение, как правило, в практической деятельности не встречается.
2. Обучающиеся получают не всю информацию, необходимо анализировать конкретную ситуацию и собрать дополнительную информацию – такие случаи в практике встречаются довольно часто.
3. Обучающиеся бегло обрисовывают конкретную ситуацию, не давая всей необходимой информации, что соответствует условиям практической деятельности.

Такие ситуации рассчитаны на разный уровень сформированности профессионального мышления.

Чаще всего способом предъявления ситуации студентам является письменное или устное описание событий с последующим заданием. Вместе с тем, диапазон способов предъявления ситуаций студентам может быть намного шире в зависимости от наличия фонда накопленных материалов и возможностей ТСО.

Например, могут быть применены следующие приемы и способы предъявления ситуаций:

- видеозапись определенного реального события;
- киноэпизоды художественных, документальных фильмов;
- магнитная запись беседы, интервью, обсуждения, доклада, речи и т.д.;
- набор фотодокументов, схем, графиков, диаграмм, отражающих состояние какого-либо факта или процесса из различных исторических или современных событий на самых различных уровнях;
- «досье ситуации» - набор различных документов, отчетов, писем, докладных записок, приказов, директив, инструкций, рекомендаций, планов, разработок, проектов и т.п.;
- выступление на занятии участника определенных событий.

3. Профессиональная консультация. При комплексном проведении занятий на основе применения активных методов обучения важное значение приобретает профессиональная консультация. Это, прежде всего, дополнительная помощь студентам в постижении секретов профессионального мастерства. Она проводится ведущим преподавателем и предназначена:

1. Для вооружения студентов советами методологического и предметно-практического характера.
2. Для оказания наставнической помощи в поиске необходимой информации, преодоления затруднений.



3. Для предоставления дополнительных информационных ресурсов в распоряжение студента.

4. Для изучения профессиональных, научно-исследовательских интересов и наклонностей студентов, их готовности к выполнению профессиональных обязанностей.

На практике применяются различные виды консультаций, основными из которых являются:

- методологическая;
- предметно-практическая;
- методическая;
- организационно-техническая;
- общенаучная.

Профессиональные консультации достигают своих дидактических целей, интенсифицируют технологию обучения, если в процессе их проведения соблюдаются следующие требования:

1. Ярко выраженная практическая направленность информации, сообщаемой преподавателем-консультантом.

2. Высокий научный уровень советов и рекомендаций, даваемых студентам.

3. Обязательность внимания к просьбам и запросам студентов, неукоснительное реагирование на их пожелания.

4. Постоянство консультационной работы, ее планомерность.

5. Учет и систематизация вопросов, с которыми обращаются студенты за консультацией в учебно-воспитательной практике.

6. Новизна и актуальность информации, выносимой на профессиональную консультацию.

Этот метод обучения требует большого уровня педагогической культуры преподавателя. Профессиональная консультация предполагает активный обмен мнениями, информационными фондами и т.д.

4. Деловая игра - форма воссоздания предметного и социального содержания профессиональной деятельности, моделирования систем отношений, характерных для менеджмента в туристской индустрии, является методом эффективного обучения, поскольку снимает противоречия между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности;

5. Практикующее упражнение (тренинг) – выполнение конкретного задания преподавателя по расчету показателей, формированию основных параметров по поставленной задаче и пр., метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок, не только получение новой информации, но и применение полученных знаний на практике.

6. Индивидуальные практикумы. Под индивидуальным практикумом понимается самостоятельная аудиторная и внеаудиторная работа студента по заданию преподавателя.

Целевое назначение индивидуальных практикумов:

- развитие индивидуальных способностей, стиля учебной и научной деятельности;
- обеспечение глубокого научного интереса к отдельным проблемам теории и практики;
- овладение студентами навыками научно-исследовательской работы.

Индивидуальные практикумы можно разделить на 2 вида:



1 – отработка индивидуальных упражнений.

2 – выполнение исследовательских заданий.

1. Отработка индивидуальных упражнений.

а) упражнения репродуктивного характера.

Назначение: развитие умения работать по образцам. К ним относятся упражнения, которые необходимо выполнить, опираясь на предписания, советы, инструкции, алгоритмы.

б) упражнения проблемно-поискового характера.

Назначение: развитие навыков и умений творчески использовать знания, стимулирование самостоятельных, поисковых действий обучаемых.

К ним можно отнести упражнения, требующие комплексирования знаний, взаимообогащения разных наук, интеграции достижений науки, передовой педагогической практики, организации творческой поисковой работы.

в) целевые профессиональные упражнения, связанные с будущей деятельностью выпускников вуза.

2. Выполнение исследовательских заданий.

Передовой опыт вузов показывает, что наиболее часто применяются следующие модификации исследовательских заданий.

1. Аудиторные исследовательские задания.

а) программированные. Студенты получают описание ситуации и перечень готовых альтернативных решений, каждое из которых, будучи реализованным, может привести к различному результату. Надо тщательно проанализировать ситуацию и выбрать такой вариант, осуществление которого не будет противоречить избранной концепции.

б) творческие. Студент получает задание на самостоятельный перенос имеющихся знаний и умений в новую ситуацию, на поиск нового оригинального решения знакомой задачи, на переструктурирование знакомой системы знаний с позиций отдельного предмета, подготовку проекта перспективного решения известных проблем.

в) поисковые. Студенту дается описание ситуации и два альтернативных варианта ее решения. Преподаватель дает задание: внимательно изучить каждый вариант, определить его достоинства (к каким положительным результатам он приведет?) и недостатки (с какими потерями придется столкнуться?). Взвесив достоинства и недостатки обоих вариантов, студент отбирает лучший.

2. Внеаудиторные исследовательские задания.

а) проведение конкретных исследований по заданной преподавателем проблеме;

б) проведение исследований в вузах по программе педагогической практики;

в) поиск научного материала по заданной преподавателем теме;

г) привлечение отдельных студентов к исследованиям, проводимым преподавателем;

д) проведение исследований, написания научных работ по целевому заказу кафедр.

Подобного рода занятия формирует творческий, исследовательский стиль деятельности студентов, представляют широкие возможности познакомиться с «лабораторией» творческой работы, представляет широкие горизонты для



индивидуальной работы преподавателей со студентами, активизирует их общение, передачу опыта.

Необходимые условия успешного осуществления индивидуального практикума:

1. составление фонда упражнений и методических рекомендаций к ним по различным аспектам индивидуального развития студента;
2. разработка системы индивидуальных заданий, методики их использования в обучении студентов, контроля и отчетности по ним;
3. решение организационных вопросов, связанных с предоставлением студентам возможности для выполнения индивидуальных заданий.

7. Метод деловой поездки («Выездной семинар»). Данный метод предполагает организацию выездных занятий для проведения их в реальной обстановке будущей практической деятельности выпускника. Такие занятия необходимы для получения обучаемыми конкретных наглядных представлений, связанных с профессиональной деятельностью. Затем детали, отдельные части данного конкретного процесса изучаются аудиторно подробным образом.

8. Метод «мозговой атаки». Он способствует развитию динамичности мыслительных процессов, способности абстрагироваться от обыденных условий и существующих ограничений, от привычных взглядов на явления и процессы, формирует умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели.

Метод «мозговой атаки» может заранее планироваться как фрагмент занятия или в целом заполнять занятие (например, семинар – исследование, практическое занятие, в основу которого положен поиск новых принципов решения проблемы). У наиболее подготовленных преподавателей этот метод может найти место в процессе обучения ситуативно, импровизированно, при неожиданном столкновении с трудностями в усвоении материала.

В общем виде методика «мозговой атаки» состоит из следующих этапов:

1. Формулирование проблемы, которую необходимо решить; обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе «мозговой атаки». Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, в обязанности которой будут входить разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей.

2. Тренировочная сессия – разминка. Упражнение в быстром поиске ответов на вопросы и задачи тренировочной сессии. Задача этого этапа – помочь студентам максимально освободиться от воздействия сковывающих факторов, психологических барьеров (неловкости, стеснительности, скованности, боязни ошибок и т.д.). Этот метод может проявляться в своем неполном, кратковременном виде (постановка проблемного вопроса на лекции и обращение за «помощью» к студентам, «интеллектуальная разминка» на семинарском, практическом занятии и др.), но может быть тщательной подготовлен и проведен в полном объеме.

3. «Мозговая атака» - «штурм» поставленной проблемы. Предварительно еще раз уточняется поставленная задача, напоминаются некоторые правила в ходе решения. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого – фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи.

4. Оценка и отбор наилучших идей. Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают.





5. Сообщение о результатах «мозговой атаки». Обсуждение итогов работы групп, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения рекомендовать лучшие идеи к внедрению.

При проведении занятия методом «мозговой атаки» необходимо соблюдать некоторые условия и правила:

- нацеленность творческого поиска на один объект, недопустимость ухода в сторону от него, потери стержневого направления;
- краткость и ясность выражения мысли участниками «мозговой атаки»;
- недопустимость критических замечаний по поводу высказываемого;
- недопустимость повтора сказанного другими участниками «мозговой атаки»;
- нежелательность отвода предложения высказаться под предлогом того, что все уже сказано;
- стимулирование любой самостоятельной мысли и суждения;
- возможность и желательность дальнейшего развития положений и мыслей, высказанных ранее;
- тактичное и доброжелательное ведение «мозговой атаки» со стороны ведущего;
- желательность назначения ведущим специалиста, хорошо разбирающегося в проблеме и пользующегося авторитетом у присутствующих;
- гласность в показе идей, получивших признание.

### 2.3. Тематика практических занятий

Тематика практических занятий должна соответствовать рабочей программе дисциплины.

2 семестр	
<b>Раздел 1</b>	<b>Развитие системы управления и ее особенности</b>
Тема 1	Формирование и развитие теории управления
Тема 2	Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту
<b>Раздел 2</b>	<b>Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности</b>
Тема 3	Функции управления
Тема 4	Модели процесса принятия решений
<b>Раздел 3</b>	<b>Организационная структура и коммуникации</b>
Тема 5	Понятие и виды организационных структур управления
Тема 6	Методы управления
<b>Раздел 4</b>	<b>Социально- психологические аспекты менеджмента</b>
Тема 7	Обмен информацией и коммуникации в организациях
Тема 8	Организация контроля за деятельностью подчиненных

### Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности Практическое занятие 1



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

**Тема занятия :** Формирование и развитие теории управления

**Содержание занятия:**

1. Понятия «управление» и «менеджмент», их единство и отличительные особенности.
2. Менеджмент как процесс, функция, вид деятельности по руководству людьми.
3. Менеджмент как наука и искусство. Объективная необходимость в управлении.
4. Эволюция управленческой мысли.
5. Модели менеджмента: американская, японская, европейская. Особенности российского менеджмента.

**Цель занятия:** закрепить знания о сущности и основных задачах менеджмента

**Практические навыки:**

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

Продолжительность занятия – 4 часа.

**Контрольные вопросы:**

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

**Выступления студентов с докладами на темы:**

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

После выступлений студентов с эссе возможны групповые мини- дискуссии.

**Деловая игра «Выборы»**

Студенты делятся на 4 группы. На первом этапе игры задача каждой группы – подготовить предвыборную речь кандидата на роль генерального директора одного из российских предприятий (по выбору студентов). Кандидатами могут быть Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, А. Маслоу. Соответственно, группы готовят свою речь согласно подходам и позициям своего кандидата, пытаясь применить их на нынешние российские реалии. На втором этапе кандидаты выступают со своими программами, а представители



других групп задают им вопросы. На третьем этапе происходит голосование (за кандидата своей группы голосовать нельзя). Побеждает группа, набравшая по итогам голосования наибольшее число голосов.

## Практическое занятие 2

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

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

**Содержание занятия:**

1. Современный подход к менеджменту.
2. Основные принципы ситуационного подхода
3. Модель организации как открытой системы
3. Внутренняя среда предприятия туриндустрии и её основные элементы: цели, структура, задачи, технологии, люди.
4. Характеристики внешней среды 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.

**Контрольные вопросы:**

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

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

Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу,



сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

#### **Итог**

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

#### **Вопросы по кейсу**

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

#### **Темы докладов (эссе) по теме**

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

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

### **Практическое занятие 3**

**Вид практического занятия:** устный опрос, решение ситуационных заданий Case-study, 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.

**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-study

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

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

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

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

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

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

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

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637), 303 программы ориентированы на научно-





исследовательский персонал, 208 программ – на сбытовой уровень, 79 программ – на административно-управленческий уровень. Остальные носят —сквозной характер.

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

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

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

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

Параметры стратегии	Политика управления персоналом	
	Кадровая стратегия	Корпоративная стратегия
Общие принципы		
Временной горизонт		
Объекты управления		
Планирование трудовых 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				
Зрелость				
Стагнация				
Реструктуризация				
Слияния и поглощения				
Ликвидация				

#### ВОПРОСЫ К КЕЙСУ:

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



## РОЛЕВАЯ ИГРА

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

### Кейс 1 «Сибарит»

«Здесь вам не тут...» От одной из посетительниц, впервые остановившейся в питерском отеле «Сибарит», поступила жалоба. - Я прожила в вашей гостинице больше недели и уезжаю с очень неприятными впечатлениями. Я часто бываю в Вашем прекрасном городе, но у вас, скорее всего, больше не поселюсь. И я хотела бы объяснить, что мне не понравилось. На следующий день после приезда, рано утром, ожидая в кафе-баре заказанного завтрака, я поняла, что сервис здесь никуда не годится. Бронируя номер, я гадала, что меня ждет в «Сибарите», потому что ничего не знала о вашем отеле. Это не Hilton или Marriott, где все известно наперед. Что и говорить, первое впечатление от вашей гостиницы было грандиозным: просто райский уголок, практически в центре северной столицы! Вестибюль маленький, но элегантный и обставлен со вкусом. В таких отелях приятно встречаться с деловыми партнерами и проводить переговоры, он достаточно велик, чтобы обеспечить конфиденциальность, и в то же время уютен, что придает деловым встречам особую атмосферу дружелюбия. 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 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, 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 сэкономил средства. Директор по маркетингу Нелли Стругачева пришла в «Сибарит» почти полтора года назад. Раньше она работала менеджером среднего звена в крупной компании бытового обслуживания, где хорошо изучила специфику деловых поездок. Характеризуя ситуацию, в которой оказался отель, она заметила: «Учитывая, что наши постоянные клиенты сопротивляются повышению цен, мы должны стать конкурентоспособными по уровню обслуживанию и популярности бренда».

### **Кейс 3. Европейские цены – российский уровень.**

«Сибарит» – десятиэтажный отель-бутик с 405 номерами с полномасштабным набором услуг. Находится он в центре города, среди офисов, ресторанов, баров, магазинов и



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

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 организацией 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 4

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

**Тема занятия :** Модели процесса принятия 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.

### Контрольные вопросы:

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

Практическое задание «Выбор управленческого решения».

### Case-stady

#### Кейс №1. Выбор управленческого решения

Компания «Х» — 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 радует о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела. Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков.

После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел Кейсы для анализа 45 новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру.



Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента? Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже».

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

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

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

### Раздел 3. Организационная структура и коммуникации

#### Практическое занятие 5

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

**Тема занятия :** Понятие и виды организационных структур управления

#### **Содержание занятия:**

1. Понятие и виды организационных структур управления, используемых в 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;
- навыки закрепления знаний об одномерных и многомерных стилях руководства;
- навыки закрепления знаний об основных концепциях лидерства.

Продолжительность занятия – 4 часа.

#### **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 из 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 турагента
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 6

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

**Тема занятия :** Методы управления

**Содержание занятия:**

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

**Цель занятия:** закрепить знания о методах управления

**Практические навыки:**

- навыки закрепления знаний о классификации методов управления ;
- навыки закрепления знаний о формах, методиках, документах, используемых при применении различных методов управления в туриндустрии;
- навыки закрепления знаний о разновидностях стилей руководства;



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

Продолжительность занятия – 4 часа.

**Контрольные вопросы:**

1. Что понимается под методом управления?
2. Охарактеризуйте группу регламентирующих методов.
3. Охарактеризуйте группу экономических методов.
4. Охарактеризуйте группу социально- психологических методов.
5. Какие документы используются на предприятиях 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 подчинённых вам известны?
20. Какие подходы в теории управления используются к определению эффективности лидерства?
21. Что вы понимаете под авторитетом менеджера?
22. Какие два источника (статуса) формирования авторитета вам известны?/
23. Назовите и дайте характеристику разновидностей ложного авторитета.
24. В чем сущность работы менеджера?
25. Что такое стиль управления, от чего он зависит?
26. Какие факторы влияют на формирование и развитие конкретного стиля руководства?
27. Дайте сравнительную характеристику одномерным стилям управления.
28. Какой коэффициент может быть использован для оценки эффективности стиля управления?

**Выступления с докладами на темы:**

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

**Решение ситуационных задач**

**Ситуация 1**



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

#### **Ситуация 2**

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

#### **Ситуация 3**

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

#### **Ситуация 4**

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

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

- А) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;
  - Б) даете ему в помощники 1-2 человека и делите премию между ними;
  - В) отказываете ему в его требованиях, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;
  - Г) поручаете его работу другому сотруднику.
- Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

#### **Ситуация 5**

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

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

#### **Ситуация 6**

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

#### **Ситуация 7**

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

#### **Ситуация 8 "Подбор руководителя»**

Заведующий отделом информации Иван Подгорный известен как строгий руководитель, всегда требующий выполнения правил и проводивший строгий контроль. Когда 2 года назад его назначили на эту должность, возникло много разногласий. За 6 месяцев его руководства было уволено 9 инженеров и техников, некоторые сотрудники



были переведены на другую работу. Однако Подгорный смог воодушевить оставшихся своих работников участвовать в проведении весенних проектов, требовал подчинения и одобрения своим решениям.

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, проследить эффективность тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат. Такие измерения полезны при изучении степени адаптации новых сотрудников, отношения к труду, причин текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности.

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

*Инструкция.* Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является оптимизация психологического климата в коллективе. Внимательно прочитайте варианты ответа.



Выберите один из них, наиболее соответствующий Вашему мнению. Поставьте рядом с ним знак «+» или предлагаемую оценку.

**Опросный лист**

№	Вопросы
1	Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны: А) большинство членов нашего коллектива — хорошие симпатичные люди; Б) в нашем коллективе есть всякие люди; В) большинство членов нашего коллектива — люди малопрятные.
2	Думаете ли Вы, что было бы весьма неплохо, если бы члены Вашего коллектива жили неподалеку друг от друга? 1 — нет; 2 — скорее нет, чем да; 3 — не знаю, не задумывался об этом; 4 — скорее да, чем нет; 5 — да, конечно.
3	Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику: А) деловых качеств большинства членов коллектива _____; Б) личных качеств большинства членов коллектива _____. 1 — нет; 2 — пожалуй, нет; 3 — не знаю, не задумывался об этом; 4 — пожалуй, да; 5 — да.
4	Цифра «один» на приведенной ниже шкале характеризует коллектив, который Вам очень не нравится, а цифра «девять» — коллектив, который Вам очень нравится. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись: А) это меня бы вполне устроило; Б) не знаю, не задумывался над этим; В) это меня бы совершенно не устроило.
6	Могли бы Вы с достаточной уверенностью определить, с кем охотно общаются по деловым вопросам большинство членов Вашего коллектива? А) нет, не мог бы; Б) не знаю, не задумывался об этом; В) да, мог бы.
7	Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра «один» соответствует нездоровой атмосфере, а цифра «девять» — наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения, понимания. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив? 1 2 3 4 5 6 7 8 9





8	Как Вы думаете, если бы Вы по какой-либо причине долго не работали (болезнь, декретный отпуск, пенсия и т. п.), Вы бы стремились встречаться с членами Вашего коллектива? 1 — нет; 2 — скорее нет, чем да; 3 — не знаю, не задумывался об этом; 4 — скорее да, чем нет; 5 — да, конечно.
---	---

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

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

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

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

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

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

По группе ответов строится таблица для всех сотрудников подразделения:

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

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

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

$\bar{X} = E(+)-E(-) / n$ , где

E(+)

—	количество	всех	положительных	ответов;
---	------------	------	---------------	----------

E(-)

—	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





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

Полное отсутствие совместимости \_\_\_\_\_ Максимально возможная совместимость  
0 \_\_\_\_\_ 100

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

Очень низкая успешность \_\_\_\_\_ Очень высокая успешность  
0 \_\_\_\_\_ 100

## Раздел 4. Социально- психологические аспекты менеджмента

### Практическое занятие 7

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

**Тема занятия :** Обмен информацией и коммуникации в организациях

**Содержание занятия:**

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

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

**Практические навыки:**

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

Продолжительность занятия – 4 часа.

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

#### **Практическое занятие 8**

**Вид практического занятия:** Интерактивный опрос, case- study, групповая дискуссия

**Тема занятия :** Организация контроля за деятельностью подчиненных

#### **Содержание занятия:**

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

**Цель занятия:** закрепить знания об организации контроля за деятельностью подчиненных

#### **Практические навыки:**

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



- навыки закрепления знаний о системе работы с персоналом на туристских предприятиях
- навыки закрепления знаний о практическом применении профессиональных стандартов на предприятиях туристической индустрии.

Продолжительность занятия – 8 часов.

#### Контрольные вопросы:

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

### Case- study

#### 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

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 2001 года 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 до 150 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 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 удастся, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

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

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

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

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

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

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

На основе опроса работников «Корвет» были выяснено следующее:

\* 59% работающих на предприятии, средне удовлетворены размером заработной платы, 15% - полностью неудовлетворены, и 26% - полностью удовлетворены своим заработком.

\* 56% сотрудников не видят перспективы роста в данной организации;

\* 64% опрошиваемых 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 соответствия 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 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 заинтересовалась, 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?

**17 августа.** 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 работает.

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

Генеральный директор орет на своего заместителя. Тот из-за этого хочет перевестись на ступень ниже, то есть у него есть желание работать на предприятии, помочь предприятию, но нет сил терпеть его оскорбления и унижения.



**30 августа.** Меня пригласили поучаствовать 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 рассказывают 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**



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

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

### Кейс 8

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

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

Выберите вариант, обоснуйте.

### Кейс 9

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

### Кейс 10

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

### Кейс 11

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

Действующие лица:

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

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

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

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

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

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



Енот Полоскун – начальник отдела по работе с персоналом. Скрупулезен и тщателен в работе. Великий Лев ценит это, не взирая на конфликтность и неумный 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 тархтела Трескучая Сорока, самая популярная журналистка «Лес-ТВ».

- Посмотрите, что происходит, уважаемые телезрители, - заливалась Сорока. – Скоро на наших предприятиях некому будет работать! Рождаемость в Лесу падает! Звери разбегаются, кто куда. В один только Болотистый Лес за последний год 16 стай Диких Кабанов перебежали. Там что, медом намазано? Нет! Просто желудей там больше. А кто нам мешает дубов насадить? И желудей будет вдоволь, и Кабаны никуда уходить не станут. А стране от этого одна прибыль: ну кто лучше Кабанов умеет землю вспахивать? А что делается в деревообрабатывающей промышленности? Да профессионально подготовленных Бобров нынче днем с огнем не найти! Все на заработки в ближнее и



дальнее зарубежье рванули, и там европлотины строят за СКВ. Туда и семьи свои перевозят – на ПМЖ. А сейчас мы в гостях у одного из лидеров отечественного бизнеса, фармкомпания «Жень-Шень». И раз уж тема нашего разговора сегодня – кадры, то и поговорить мы решили с директором отдела персонала компании господином Енотом Полоскуном. Скажите, уважаемый Енот, как бы Вы с профессиональной точки зрения очертили кадровые проблемы сегодняшнего дня?

- О, меня показывают, - встрепнулся Енот.

- Кадровая проблема – это проблема системная, - начал Енот из телевизора. – Здесь и слабая подготовка специалистов в ВУЗах, и устаревшие методы отбора персонала на предприятиях. Сегодня мы чувствуем нехватку методик оценки персонала. Ежегодные аттестации превратились в формальные процедуры, отписки, не имеющие ни воспитательного, ни стимулирующего значения. И вот еще что важно, - продолжал Енот, - в связи с дефицитом квалифицированного персонала, о котором вы сейчас говорили, произошли революционные изменения на рынке труда. Теперь не предприятие ищет классный персонал, а классные специалисты подбирают под себя подходящее предприятие, как правило, по принципу: «Где условия лучше». А создать такие условия – это тоже проблема. Вот мы и попали в замкнутый круг: Чтобы создать хорошие условия, нужны солидные деньги. Солидные деньги способны заработать высоко профессиональные специалисты. А туда, где денег платят мало, хорошие специалисты не идут.

- А как же вы выходите из положения? Как вам в такой сложной ситуации удастся 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. Требуется сотни и тысячи инициативных и творческих голов, профессиональных рабочих лап и крыльев, а также нужны современные технологии, сокращающие применение ручного труда. Этим мы сейчас и заняты. Но ключ, как мне представляется, находится в системе отбора специалистов.

- Спасибо, господин Полоскун! Напомню нашим телезрителям, что моим собеседником был руководитель отдела персонала акционерного общества «Жень-Шень» Енот Полоскун. На этом мы заканчиваем передачу. Но проблема остается, и решать ее нам! С вами была Трескучая Сорока. До новых встреч в эфире!

- Енот, ты, похоже, что-то знаешь, и молчишь! – сдержано зарычал Лев.

- Конечно знаю, и вы все это знаете: управление персоналом – это задача не только отдела персонала, а и каждого руководителя в отдельности. Кроме того, управление персоналом – это система, включающая в себя четыре основных элемента. Первый – подбор и расстановка кадров, второй – систематическая оценка персонала, третий – обучение и развитие, четвертый – мотивация и стимулирование. При определенных условиях эта система способна работать, как саморегулирующийся вечный двигатель. А вот что это за условия – стоит подумать нам всем. Лучше нас и вместо нас этого не сделает никто! – завершил свою пламенную речь Полоскун.

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

Вопросы:

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



### Кейс 12

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

### Кейс 13 «Личная заинтересованность»

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

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

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

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

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

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

### Кейс 14

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

### Кейс 15

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

### Кейс 16

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

- конфликтную ситуацию
- объект конфликта
- предмет конфликта



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

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

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

#### **Кейс 17**

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

#### **Кейс 18**

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

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

Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

#### **Кейс 19**

Однажды Генри Форд, проходя по своему заводу, увидел, что несколько рабочих устроились на перекур прямо под табличкой «Курить запрещено». Первая мысль: надо их





наказать — оштрафовать, уволить. Но Форд поступил иначе. Он подошел к рабочим: «Здравствуйте, я Генри Форд, директор.»

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

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 вопросам 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 ситуации. Спрогнозируйте отношения между участниками ситуации после совещания. Уместна ли была критика на совещании?*

### Кейс 21

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

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



изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, 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 слабых характеристиках, 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.

#### **2.4. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

##### **Основная литература**

1. Зайцева Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие/Зайцева Н. А., 3-е изд., доп. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 368 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=518080>
2. Баумгартен Л. В. Менеджмент в туристской индустрии: Учебник / Баумгартен Л.В. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 236 с.: - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=536346>



3. Шимова О. С. Основы устойчивого туризма: Учебное пособие / Шимова О.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 190 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=558464>
4. Коротков Э. М. Практический менеджмент: Уч. пос. / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, О.Н. Александрова; Под общ. ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 330 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=468883>
5. Балашов А. П. Теория менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 352 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=406197>
6. Хохлова Т. П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие / Т.П. Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=509399>.
7. Кнышова Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е. Н. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=492807>
8. Бикташева Д. Л. Менеджмент в туризме: Учебное пособие / Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиевая, Т.С. Жданова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=445652>

#### Дополнительная литература

1. Кнышова Е.Н. Менеджмент гостеприимства: учеб. пособие для студентов вузов / Е. Н. Кнышова, Ю. М. Белозерова. - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2014. - 512 с. : ил. - (Высшее образование).
2. Шмелева А. Н. Прикладные аспекты менеджмента качества: Монография / Шмелева А.Н. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 84 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=556000>
2. Современные проблемы сервиса и туризма, 2016, Том 10. №1 - М.: РГУТиС, 2016. - 158 с.: - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=603136>
3. Дафт, Р. Л. Теория организации [Электронный ресурс] : Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисловие Э. М. Короткова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 736 с. - (Серия «Зарубежный учебник») - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=395045>
4. Резник С. Д. Организационное поведение: Учебник / С.Д. Резник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 463 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). 500 экз. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=467203>
5. Менеджмент туризма: учебник для студентов вузов / А. Д. Чудновский, Н. В. Королев, Е. А. Гаврилова и др.. - М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. - 576 с. - (Бакалавриат).
6. Зайцева Н.А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты: учебное пособие для студентов вузов / Н. А. Зайцева. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : ФОРУМ, 2011. - 168 с.
7. Резник С. Д. Введение в менеджмент: Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; Под ред. проф. С.Д. Резника - 2-е изд., доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 416 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=244308>
8. Комаров Е. И. Гендерный менеджмент: Учебник / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2012. - 187 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-369-



00903-1, 500 экз. - ЭБС Znanium.com Режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread.php?book=233471>.

9. Коробко, В. И. Теория управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В. И. Коробко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 383 с. - ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=395056>

10. Авдеев В. В. Работа с командой: психологические возможности. Практикум.: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / В.В. Авдеев. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=411008>

11. Хижняк А. Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие / А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с - ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=447418>

12. Игнатъева, А. В. Исследование систем управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Менеджмент» / А. В. Игнатъева, М. М. Максимцов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2012. - 167 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=391281>

13. Крюкова Н. П. Документирование управленческой деятельности: Учебное пособие / Н.П. Крюкова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 268 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=404350>

14. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: Учебное пособие / С.С. Скобкин. - М.: Магистр, 2011. - 447 с. - ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=246976>

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>
2. Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>
3. "Университетская библиотека": <http://www.biblioclub.ru/>
4. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
5. Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>
6. Электронный ресурс издательства Springer: <http://www.springerlink.com/>
7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>
8. Электронная библиотека IQlib: <http://www.iqlib.ru/>
9. Поисковая система yandex.ru
10. Поисковая система google.com
11. Поисковая система rambler.ru

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

Аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием.

Справочная правовая система «Консультант Плюс»/ правовые ресурсы; обзор изменений законодательства;

актуализированная справочная информация ЭБС znanium.com



### 3. Самостоятельная работа обучающихся

#### 3.1 Общие положения

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической литературой и технической документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Менеджмент», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы студентов являются:

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Менеджмент» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической и научно-теоретической литературой;
- систематизацию знаний студентов о теории и практике менеджмента на государственном и муниципальном уровне;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента.

#### 1. Формы самостоятельной работы

Трудоемкость освоения дисциплины «Менеджмент» составляет 144 часа, из них 56 часов контактной работы с преподавателем и 88 часов, отведенных на самостоятельную работу обучающегося.

Формами самостоятельной работы студентов по дисциплине «Менеджмент» предусмотрены:

- подготовка к практическим занятиям;
- информационное обеспечение отдельных тем дисциплины (анализ и подготовка перечня информационных источников по конкретному заданию);
- подготовка к групповым дискуссиям на заданную тему;
- подготовка докладов с презентацией;
- подготовка к устному опросу по пройденной теме;
- подготовка к самостоятельной аудиторной работе;
- подготовка к деловой или ролевой игре;
- подготовка кейсов
- подготовка к интерактивным лекциям ( проблемным, лекции- диалогу);
- выполнение домашних заданий в различных формах.

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

#### *Планирование внеаудиторной СРО*

Предметно и содержательно СРО для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» определяется действующим учебным планом и рабочей программой по дисциплине «Менеджмент».



Объем планового времени на самостоятельную внеаудиторную работу определяется на основе учета общего лимита времени, но не выходящего за рамки 54-часовой учебной недели, включающей аудиторные и внеаудиторные виды учебной работы.

Объем времени на внеаудиторную самостоятельную работу по дисциплине «Менеджмент» зафиксирован в рабочей программе дисциплины. На самостоятельное изучение выносятся следующие вопросы по темам:

## **Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности**

### **Тема 1. Формирование и развитие теории управления**

В рамках данной темы предусмотрена:

- 1) подготовка к интерактивному опросу;
  - 2) подготовка докладов и эссе по темам:
    - Макс Вебер;
    - Ф.У. Тейлор;
    - Р. Олдс;
    - "Хотторнский эффект»;
    - Эволюция менеджмента как науки.
    - Современные теории менеджмента.
    - Условия и факторы возникновения и развития менеджмента.
    - Особенности японской модели менеджмента.
    - Характеристика модели американского менеджмента.
  - 3) подготовку к деловой игре «Выборы»
  - 4) подготовку к групповой дискуссии
- Трудоемкость - 11 часов

### **Тема 2. Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту**

Самостоятельная работа по подготовке к данной теме включает:

- 1) подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы;
  - 2) подготовку эссе по темам:
    - «Сравнительный анализ школ управления» (в эссе сформируйте критерии сравнения школ и проведите сравнительный анализ);
    - Роль промышленной революции в становлении управления.
    - Ф.У.Тейлор – основоположник научного управления производством.
    - Развитие управленческой мысли в России.
    - Информационные системы в менеджменте.
    - Элементы системного управления в менеджменте.
    - Социальное управление в России: современное положение и перспективы развития.
  - 3) Подготовку кейсов по теме
  - 4) подготовку к текущему контролю (1 контрольная точка): тестирование по разделу «Развитие системы управления и ее особенности»
- Трудоемкость - 11 часов

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

### **Тема 3. Функции управления**

Самостоятельная работа по подготовке к лекционным и практическим занятиям по данной теме включает:

- 1) подготовку к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы;



- 2) подготовку к кейсу по корпоративной и кадровой стратегии туристского предприятия;
- 3) подготовку к деловой игре по влиянию факторов внешней среды на организацию в туристской индустрии

Трудоемкость - 11 часов

#### **Тема 4. Модели процесса принятия решений**

Самостоятельная работа по данной теме включает:

- 1) подготовку к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы;
- 2) подготовку к практическому заданию «Выбор управленческого решения».
- 3) подготовку к групповой дискуссии.
- 4) подготовку к текущему контролю (2 контрольная точка): тестирование по разделу «Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности»

Трудоемкость - 11 часов

### **Раздел 3. Организационная структура и коммуникации**

#### **Тема 5. Понятие и виды организационных структур управления**

Самостоятельная работа по данной теме включает:

- 1) подготовку к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы;
- 2) подготовку к индивидуальному практикуму – выполнение самостоятельной внеаудиторной работы «Провести анализ организационных структур на примере отдельных служб предприятий туристической индустрии»:
  1. Организационная структура сетевой многофункциональной турфирмы
  2. Организационная структура управления турагента
  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

- 3) подготовку к групповой дискуссии

Трудоемкость - 11 часов

#### **Тема 6. Методы управления**

Самостоятельная работа по данной теме включает:

- 1) подготовку к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы;
- 2) подготовку докладов с презентациями 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
- 3) подготовку к ситуационным задачам;
- 4) подготовку к практическому заданию «Оценка социально- психологического климата в группе»
- 5) подготовку к текущему контролю (3 контрольная точка): тестирование по разделу «Организационная структура и коммуникации»

Трудоемкость - 11 часов

### **Раздел 4. Социально- психологические аспекты менеджмента**



### **Тема 7. Обмен информацией и коммуникации в организациях**

Самостоятельная работа по данной теме включает:

- 1) подготовку к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы;
- 2) подготовку к ролевой игре «Деловое совещание»
- 3) подготовку к апробации тестовых методик;
- 4) подготовку к групповой дискуссии.

Трудоемкость - 11 часов

### **Тема 8. Организация контроля за деятельностью подчиненных**

- 1) подготовку к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы;
- 2) подготовку к ситуационным задачам
- 3) подготовку к групповой дискуссии.
- 4) подготовку к защите группового проекта

Трудоемкость - 11 часов

#### *Методические указания по подготовке эссе и докладов*

Сущность эссе или доклада заключается в максимальном сокращении объема источника информации при сохранении его основного содержания. Доклад перечисляет основные вопросы работы и сообщает существенное содержание каждого из них. Встречаются различные виды докладов: учебные и библиографические.

Объем такого доклада указывается преподавателем и составляет обычно 10–15 страниц машинописного текста (эссе – 3-5 страниц машинописного текста). Учебный доклад не должен иметь исключительно компилятивный характер. Изложение материала должно включать собственное мнение студента по кругу излагаемых проблем. В нем не должно быть механически переписанных из книги, сложных для понимания конструкций.

Выбрав тему, необходимо подобрать соответствующий информационный, статисти-ческий материал и провести его предварительный анализ. К наиболее доступным источникам литературы относятся книжные магазины и библиотеки, как традиционные, так и электронные.

Для самостоятельного изучения литературы необходимо выделять типы и виды литературы:

- Библиографические указатели – периодически издаваемые тематические или отраслевые перечни всех выпускаемых книг.
- Реферативные журналы – отраслевые перечни выпускаемой научной периодики с короткими рефератами статей.
- Тематическая периодика.
- Научные издания – издания, предназначенные для научной работы и содержащие результаты теоретических и (или) экспериментальных исследований (монографии, статьи в журналах, научных сборниках; доклады и материалы конференций).
- Учебные издания (учебники, учебные пособия, курсы лекций) – наиболее полное систематическое изложение учебной дисциплины или ее раздела.
- Справочники, словари и энциклопедии – издания, содержащие краткие сведения научного или прикладного характера, не предназначенные для сплошного чтения, дающие возможность быстрого получения самого общего представления о предмете и начальных сведений об имеющейся по этому вопросу литературе.

После завершения информационно-библиографического поиска необходимо произвести анализ найденного. Для начала можно просмотреть работы, дающие общее представление о предмете; это могут быть энциклопедические статьи, учебники. Затем – статьи, монографии, законодательный и архивный материал (при необходимости).





При первом же знакомстве с литературой целесообразно составлять библиографию источников. Можно использовать методику выписки на отдельные листы или занесения в память ПК элементов, которые пригодятся для последующей работы: фамилия и инициалы автора, название с выходными данными – место издания, название издательства, год, количество страниц в книге или номер страниц цитирования, а также соображения по поводу прочитанного или короткое резюме.

Полноценный доклад должен базироваться на 3–4 монографиях, 2–3 статьях, 1–2 документах.

После анализа всего материала необходимо систематизировать его и составить план доклада. Составить хорошо продуманный, структурированный и развернутый план – значит, сделать половину работы.

Рекомендации по структуре доклада:

1. Титульный лист

2. Содержание включает в себя наименование всех структурных частей работы с указанием номеров страниц, на которых размещается начало каждой части.

3. Введение. Во введении:

- отражается обоснование выбора темы, определение ее актуальности и значимости для науки и практики;

- описываются используемые методы исследования и решения задач;

- указываются цель, задачи доклада, реферата;

- показывается место данной проблемы в основной тематике, то есть обозначается общий фон и определяется специфика обсуждаемой в работе более узкой темы;

- раскрывается краткая история вопроса, что позволяет представить проблему в динамике через «обзор литературы»;

- указываются еще не решенные современной наукой задачи.

4. Основной текст. Обычно строится по ключевой связке «тезис – аргумент». Выдвигается некая идея или концепция, предлагающая вариант объяснения ключевых вопросов исследовательской работы, затем следует переход к примерам и аргументации. Необходимым условием работы является цитирование. Каждая цитата обязательно должна иметь библиографическую ссылку на автора, на одной странице может находиться не более 2–3 цитат, не рекомендуется употреблять несколько цитат подряд.

Наиболее ценным при изложении сути исследуемых вопросов будет обозначение собственной позиции и аргументированное изложение полученных в ходе работы результатов.

5. Заключение (выводы) – короткое резюме всего сказанного, логическая «выжимка» рассмотренного материала, а также – по возможности – указание нераскрытых проблем и путей дальнейшего развития исследований в этой области. Заключение отражает основные результаты проведенного исследования. Выводы, содержащиеся в заключении, строятся на основании результатов анализа материалов, приводимых в разделах основного текста работы, но не повторяют их, а обобщают. Они должны подтвердить достижение цели и задач, указанных во введении.

6. Список литературы.

Списки литературы могут быть различными по способу компоновки источников:

1) алфавитный – авторы или заглавия (если нет автора) размещаются по алфавиту, при этом иностранные источники обычно размещают в конце списка;

2) хронологический способ – целесообразен, когда задача списка – отразить развитие научной мысли; принцип расположения описаний здесь – по году издания;

3) тематический – применяется, если список достаточно большой;



4) по видам изданий – возможно выделение следующих групп: официальные, государственные, нормативно-инструктивные, описательные (монографии, пособия), материалы конференций, статьи из сборников и периодических изданий.

В каждом подразделе такого списка источники чаще всего располагают в алфавитном порядке (по фамилиям авторов или названиям – если нет авторства или авторов более трех).

Доклад выполняется на листах формата А4 (210X297), которые брошюруются в единый блок. Выдерживаются поля: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм. Абзацы в тексте начинаются одинаковым отступом, равным пяти знакам (1,25 мм).

Текст набирается на компьютере в текстовом редакторе MS Word, язык русский по умолчанию, шрифт Times New Roman, размер шрифта 14, через полуторный интервал.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы и обозначаться арабскими цифрами с точкой. Подразделы (или параграфы) должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Заголовки разделов располагаются по центру страницы и оформляются прописными буквами (шрифт 14, жирный). Заголовки подразделов записываются строчными буквами, кроме первой прописной, шрифт 14, жирный.

Нумерация страниц в работе сквозная. В нумерацию входят все страницы, начиная с титульного листа, но проставляется она со страницы введения с учетом того, что все предыдущие страницы вошли в это число. Номер страницы проставляется в правом верхнем углу арабскими цифрами.

#### **4. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

##### **4.1. Основная литература**

1. [Зайцева Н. А.](#) Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие/Зайцева Н. А., 3-е изд., доп. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 368 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=518080>
2. [Баумгартен Л. В.](#) Менеджмент в туристской индустрии: Учебник / Баумгартен Л.В. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 236 с.: - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=536346>
3. [Шимова О. С.](#) Основы устойчивого туризма: Учебное пособие / Шимова О.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 190 с- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=558464>
4. Коротков Э. М. Практический менеджмент: Уч. пос. / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, О.Н. Александрова; Под общ. ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 330 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=468883>
5. Балашов А. П. Теория менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 352 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=406197>
6. Хохлова Т. П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие / Т.П. Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с - ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=509399>.
7. Кнышова Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие/Кнышова Е. Н. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=492807>
8. Бикташева Д. Л. Менеджмент в туризме: Учебное пособие / Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиевая, Т.С. Жданова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с- ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=445652>



#### 4.2. Дополнительная литература

1. Кнышова Е.Н. Менеджмент гостеприимства: учеб. пособие для студентов вузов / Е. Н. Кнышова, Ю. М. Белозерова. - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2014. - 512 с. : ил. - (Высшее образование).
2. [Шмелева А. Н.](#) Прикладные аспекты менеджмента качества: Монография / Шмелева А.Н. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 84 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=556000>
2. Современные проблемы сервиса и туризма, 2016, Том 10. №1 - М.:РГУТиС, 2016. - 158 с.: - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=603136>
3. Дафт, Р. Л. Теория организации [Электронный ресурс] : Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисловие Э. М. Короткова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 736 с. - (Серия «Зарубежный учебник») - ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=395045>
4. Резник С. Д. Организационное поведение: Учебник / С.Д. Резник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 463 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). 500 экз. - ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=467203>
5. Менеджмент туризма: учебник для студентов вузов / А. Д. Чудновский, Н. В. Королев, Е. А. Гаврилова и др.. - М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. - 576 с. - (Бакалавриат).
6. Зайцева Н.А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты: учебное пособие для студентов вузов / Н. А. Зайцева. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : ФОРУМ, 2011. - 168 с.
7. Резник С. Д. Введение в менеджмент: Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; Под ред. проф. С.Д. Резника - 2-е изд., доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 416 с. - ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=244308>
8. Комаров Е. И. Гендерный менеджмент: Учебник / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2012. - 187 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-369-00903-1, 500 экз. - ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=233471>.
9. Коробко, В. И. Теория управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В. И. Коробко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 383 с. - ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=395056>
10. Авдеев В. В. Работа с командой: психологические возможности. Практикум.: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / В.В. Авдеев. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=411008>
11. Хижняк А. Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие / А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с - ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=447418>
12. Игнатъева, А. В. Исследование систем управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Менеджмент» / А. В. Игнатъева, М. М. Максимцов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2012. - 167 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=391281>



13. Крюкова Н. П. Документирование управленческой деятельности: Учебное пособие / Н.П. Крюкова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 268 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=404350>
14. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: Учебное пособие / С.С. Скобкин. - М.: Магистр, 2011. - 447 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=246976>

#### **4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>
2. Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>
3. "Университетская библиотека": <http://www.biblioclub.ru/>
4. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
5. Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>
6. Электронный ресурс издательства Springer: <http://www.springerlink.com/>
7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>
8. Электронная библиотека IQlib: <http://www.iqlib.ru/>
9. Поисковая система yandex.ru
10. Поисковая система google.com
11. Поисковая система gambler.ru

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

Аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием.

Справочная правовая система «Консультант Плюс»/ правовые ресурсы;  
обзор изменений законодательства;

актуализированная справочная информация.

ЭБС znanium.com

ЭБС e-library.com

ЭБС book.com