

**ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет
народного хозяйства»**

*Утвержден решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол №9 от 21 марта 2025 г.*

Кафедра «Менеджмент»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ И
ГОСТЕПРИИМСТВЕ»**

Специальность 43.02.16 Туризм и гостеприимство

Квалификация – Специалист по туризму и гостеприимству

Направленность – Гостиничные услуги

Формы обучения – очная, заочная

УРОВЕНЬ ОБРАЗОВАНИЯ – СРЕДНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ

УДК 338.48 А28
ББК 65.433

Составитель – Адухова Асият Халиловна, Чупалова Аида Закариевна, старшие преподаватели кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства.

Внутренний рецензент – Магомедов Магомед Шегаудинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства.

Внешний рецензент – Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика», ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет».

Представитель работодателя – Гаджиев Магомедгаджи Магомедович, генеральный директор ООО Агентство путешествий «Интурбюро».

Фонд оценочных средств дисциплины «Менеджмент в туризме и гостеприимстве» разработан в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство, утвержденного приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 12 декабря 2022 г., № 1100, в соответствии с приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 24 августа 2022 г. № 762 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования» (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 21.09.2022 №70167).

Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент в туризме и гостеприимстве» размещен на официальном сайте www.dgunh.ru

Адухова А. Х., Чупалова А.З. Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент в туризме и гостеприимстве» для специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство. – Махачкала: ДГУНХ, 2025. - 91 с.

Рекомендован к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 10 марта 2025 г.

Рекомендован к утверждению руководителем образовательной программы СПО – программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство Терехиной С.В.

Одобен на заседании кафедры «Менеджмент» 24 февраля 2025 г., протокол № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение фонда оценочных средств.....	4
I. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	5
1.1. Перечень формируемых компетенций.....	5
1.2. Компонентный состав компетенций.....	5
II. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ.....	7
2.1. Структура фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.....	7
2.2. Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования по видам оценочных средств.....	10
2.3. Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине при экзамене	19
III. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	21
3.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля успеваемости обучающихся.....	21
3.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации обучающихся.....	78
IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	90

Назначение фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств (далее – ФОС) разрабатывается для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплины), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Менеджмент в туризме и гостеприимстве» в целях определения соответствия их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы среднего профессионального образования – программы подготовки специалистов среднего звена (далее – ППССЗ) по специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство.

ФОС по дисциплине «Менеджмент в туризме и гостеприимстве» включает в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ППССЗ; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, практического опыта, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ППССЗ; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, практического опыта, характеризующих этапы формирования компетенций.

Фонд оценочных средств сформирован на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности добиться успеха.

Основными параметрами и свойствами фонда оценочных средств являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной учебной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих учебной дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных средств, входящих в ФОС);
- качество оценочных средств и ФОС в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

I. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции
ОК	ОБЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
ОК 03	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях
ОК 04	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде
ПК	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
ПК 1.1	Планировать текущую деятельность сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства
ПК 1.2	Организовывать текущую деятельность сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства
ПК 1.3	Координировать и контролировать деятельность сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства

1.2. Компонентный состав компетенций

Код и формулировка компетенции	Компонентный состав компетенции		
	Знает	Умеет	Владеть навыками
ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях	31 - свои профессиональные ориентиры, личностный потенциал, свои достоинства и недостатки; 32 - методы и способы решения профессиональных задач.	У1 - формировать конкретные цели с установлением сроков их воплощения, упорядочивать и систематизировать информацию, ориентировать ее на достижение профессиональных целей; У2 - ставить цели, выбирать и применять методы и способы решения профессиональных задач.	
ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде	33 - основные элементы и функции организационной культуры; 34 - основные формы мотивации;	У3 - различать стили руководства; У4 - применять основные теории мотивации, лидерства и власти;	

	35 - виды конфликтов		
ПК 1.1. Планировать текущую деятельность сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства	36 - основы планирования деятельности подчиненных; 37 - нормативно-правовые документы, регулирующие личную ответственность руководителя; 38 - теорию межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии малой группы;	У5 - владеть техникой количественной оценки и анализа информации; У6 - взаимодействовать с туроператорами, экскурсионными бюро, кассами продажи билетов;	В1- применения методов и инструментов осуществления управленческой деятельности в организации В2- участия в процессе коммуникаций, применения коммуникативных навыков; В3 - принятия управленческих решений;
ПК 1.2. Организовывать текущую деятельность сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства	39 - основы организации деятельности подчиненных; 310 - внутренние переменные организации; 311 - основы организации деятельности служб предприятий туризма и гостеприимства	У7 - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации; У8 - формировать организационные структуры управления	В4 - владения технологией делопроизводства (ведение документации, хранение и извлечение информации) В5 - производить координацию работы сотрудников службы предприятия туризма и гостеприимства
ПК 1.3. Координировать и контролировать деятельность сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства	312 - основы контроля деятельности подчиненных; 313 - контроль деятельности экономического субъекта систему методов управления	У9 - основы координации и контроля за деятельностью сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства	В6 - выявления слабых и сильных сторон организации; В7 - составления стратегических и тактических планов в системе менеджмента; В8 – владения методами и инструментами осуществления контроля реализации управленческих функций

II. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

2.1. Структура фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

<i>№ п/ п</i>	<i>Контролируемые темы дисциплины</i>	<i>Код контролиру емой компетенци и</i>	<i>Планируемые результаты обучения, характеризующие этапы формирования компетенции</i>	<i>Наименование оценочного средства</i>	
				<i>Текущий контроль успеваемости и</i>	<i>Промежу точная аттестаци я</i>
1	Тема 1. Сущность и содержание менеджмента в туризме и гостеприимстве	ОК 03. ОК 04, ПК 1.1 ПК 1.2 ПК 1.3	ОК 3 Знать: 31, 32 Уметь: У1, У2 ОК 4 Знать: 33, 34, 35 Уметь: У3, У4 ПК 1.1 Знать: 36, 37, 38 Уметь: У5, У6 Владеть навыками: В1, В2, В3 ПК 1.2 Знать: 39, 310, 311 Уметь: У7, У8 Владеть навыками: В4, В5 ПК 1.3 Знать: 312, 313 Уметь: У9 Владеть навыками: В6, В7, В8	- вопросы для обсуждения; - тестовые задания; - ситуационные задачи; - тренинг	Экзамен
2	Тема 2. Функции и принципы менеджмента в туризме	ОК 03. ОК 04, ПК 1.1 ПК 1.2 ПК 1.3	ОК 3 Знать: 31, 32 Уметь: У1, У2 ОК 4 Знать: 33, 34, 35 Уметь: У3, У4 ПК 1.1 Знать: 36, 37, 38 Уметь: У5, У6 Владеть навыками: В1, В2, В3 ПК 1.2 Знать: 39, 310, 311 Уметь: У7, У8 Владеть навыками: В4, В5	- вопросы для обсуждения; - тестовые задания; - кейс; - задачи	Экзамен

			ПК 1.3 Знать: 312, 313 Уметь: У9 Владеть навыками: В6, В7, В8		
3	Тема 3. Внутренняя и внешняя среда туристской организации	ОК 03. ОК 04, ПК 1.1 ПК 1.2 ПК 1.3	ОК 3 Знать: 31, 32 Уметь: У1, У2 ОК 4 Знать: 33, 34, 35 Уметь: У3, У4 ПК 1.1 Знать: 36, 37, 38 Уметь: У5, У6 Владеть навыками: В1, В2, В3 ПК 1.2 Знать: 39, 310, 311 Уметь: У7, У8 Владеть навыками: В4, В5 ПК 1.3 Знать: 312, 313 Уметь: У9 Владеть навыками: В6, В7, В8	- вопросы для обсуждения; - тестовые задания; - ситуац. задача; - деловая игра	Экзамен
4	Тема 4. Организационные структуры управления	ОК 03. ОК 04, ПК 1.1 ПК 1.2 ПК 1.3	ОК 3 Знать: 31, 32 Уметь: У1, У2 ОК 4 Знать: 33, 34, 35 Уметь: У3, У4 ПК 1.1 Знать: 36, 37, 38 Уметь: У5, У6 Владеть навыками: В1, В2, В3 ПК 1.2 Знать: 39, 310, 311 Уметь: У7, У8 Владеть навыками: В4, В5 ПК 1.3 Знать: 312, 313 Уметь: У9 Владеть навыками: В6, В7, В8	- вопросы для обсуждения; - тестовые задания; - кейсы	Экзамен
5	Тема 5. Методы менеджмента в туризме	ОК 03. ОК 04, ПК 1.1 ПК 1.2 ПК 1.3	ОК 3 Знать: 31, 32 Уметь: У1, У2 ОК 4 Знать: 33, 34, 35	- вопросы для обсуждения; - тестовые задания; - кейсы	Экзамен

			Уметь: У3, У4 ПК 1.1 Знать: 36, 37, 38 Уметь: У5, У6 Владеть навыками: В1, В2, В3 ПК 1.2 Знать: 39, 310, 311 Уметь: У7, У8 Владеть навыками: В4, В5 ПК 1.3 Знать: 312, 313 Уметь: У9 Владеть навыками: В6, В7, В8		
6	Тема 7. Управленческие решения	ОК 03. ОК 04, ПК 1.1 ПК 1.2 ПК 1.3	ОК 3 Знать: 31, 32 Уметь: У1, У2 ОК 4 Знать: 33, 34, 35 Уметь: У3, У4 ПК 1.1 Знать: 36, 37, 38 Уметь: У5, У6 Владеть навыками: В1, В2, В3 ПК 1.2 Знать: 39, 310, 311 Уметь: У7, У8 Владеть навыками: В4, В5 ПК 1.3 Знать: 312, 313 Уметь: У9 Владеть навыками: В6, В7, В8	- вопросы для обсуждения; - тестовые задания; - кейс	Экзамен
7	Тема 8. Коммуникации в менеджменте туризма	ОК 03. ОК 04, ПК 1.1 ПК 1.2 ПК 1.3	ОК 3 Знать: 31, 32 Уметь: У1, У2 ОК 4 Знать: 33, 34, 35 Уметь: У3, У4 ПК 1.1 Знать: 36, 37, 38 Уметь: У5, У6 Владеть навыками: В1, В2, В3 ПК 1.2 Знать: 39, 310, 311 Уметь: У7, У8 Владеть навыками:	- вопросы для обсуждения; - тестовые задания; - ситуационная задача - тренинг	Экзамен

			B4, B5 ПК 1.3 Знать: 312, 313 Уметь: У9 Владеть навыками: B6, B7, B8		
8	Тема 9. Управление конфликтами и стрессами	ОК 03. ОК 04, ПК 1.1 ПК 1.2 ПК 1.3	ОК 3 Знать: 31, 32 Уметь: У1, У2 ОК 4 Знать: 33, 34, 35 Уметь: У3, У4 ПК 1.1 Знать: 36, 37, 38 Уметь: У5, У6 Владеть навыками: B1, B2, B3 ПК 1.2 Знать: 39, 310, 311 Уметь: У7, У8 Владеть навыками: B4, B5 ПК 1.3 Знать: 312, 313 Уметь: У9 Владеть навыками: B6, B7, B8	- вопросы для обсуждения; - тестовые задания; - тренинг; - кейс	Экзамен

2.2. Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования по видам оценочных средств

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся.

Итоговая оценка сформированности компетенции(й) обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции(й) по дисциплине складывается из двух составляющих:

✓ первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции(й) в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

✓ вторая составляющая – оценка сформированности компетенции(й) обучающихся на экзамене (максимум – 30 баллов).

4 – балльная шкала	«отлично»	«хорошо»	«удовлетворительно»	«неудовлетворительно»
100-балльная шкала	85 и $\geq$	70 – 84	51 – 69	0 – 50
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

№ п/п	Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОСе
УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА			
1	Устный опрос	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимися на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы для обсуждения по темам дисциплины
ПИСЬМЕННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА			
1.	Реферат	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Темы рефератов
2.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
3.	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме(ам).	Комплект контрольных заданий по вариантам
4.	Деловая игра	Совместная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации.	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
5.	Ситуационная задача	Одна из разновидностей метода анализа конкретных ситуаций – ситуационная задача – заключается в том, что обучающемуся предлагаются	Задания для решения ситуационных задач

		текст с подробным описанием сложившейся ситуации и задача, требующая решения.	
6.	Тренинг	Интенсивная форма обучения, где в короткие сроки происходит передача полезных практических навыков от преподавателя к аудитории.	Задания для выполнения тренинга
7.	Кейс	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейса

А) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ ОТВЕТОВ НА УСТНЫЕ ВОПРОСЫ

№ п/ п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	1) обучающийся полно и аргументированно отвечает по содержанию задания; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; 3) излагает материал последовательно и правильно.	10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет	8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки	5	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

	последующим материалом		
--	------------------------	--	--

Б) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество о баллов	Оценка
1.	90-100 %правильных ответов	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	80-89% правильных ответов	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	70-79% правильных ответов	5-6	
4.	60-69% правильных ответов	3-4	
5.	50-59% правильных ответов	1-2	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
6.	менее 50% правильных ответов	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

В) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕФЕРАТОВ

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество о баллов	Оценка
1	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2	Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3	Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата	4-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)

	или при ответе на дополнительные вопросы.		компетенции)
4	Тема освоена лишь частично; допущены грубые ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.	1-3	
5	Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

Г) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1	Обучающийся ясно представляет себе роль участника игры, предлагает альтернативные варианты решений, включается в процесс моделирования деятельности, взаимодействует с широким кругом участников.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2	Обучающийся ясно видит свою роль в игре, но не расширяет зону деятельности, избегает конфликтов и эмоционального напряжения, замыкается на узком направлении в различных видах деятельности.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3	Обучающийся не участвует в коллективной выработке решений участниками игры.	4-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4	Обучающийся делает ошибки в принятии решений, ведет себя недостаточно этично по отношению к другим участникам деловой игры.	1-3	
5	Обучающийся не желает участвовать в деловой игре, не умеет вступать в коммуникацию, ведет себя неэтично по отношению к другим участникам игры.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

Д) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	Исключительные знания, абсолютное понимание сути вопросов, безукоризненное знание основных понятий и положений, логически и лексически грамотно изложенные, содержательные, аргументированные и исчерпывающие ответы.	28-30	Отлично (высокий уровень сформированности)

2.	Глубокие знания материала, отличное понимание сути вопросов, твердое знание основных понятий и положений по вопросам, структурированные, последовательные, полные, правильные ответы.	25-27	компетенции)
3.	Глубокие знания материала, правильное понимание сути вопросов, знание основных понятий и положений по вопросам, содержательные, полные и конкретные ответы на вопросы. Наличие несущественных или технических ошибок.	22-24	
4.	Твердые, достаточно полные знания, хорошее понимание сути вопросов, правильные ответы на вопросы, минимальное количество неточностей, небрежное оформление.	19-21	
5.	Твердые, но недостаточно полные знания, по сути верное понимание вопросов, в целом правильные ответы на вопросы, наличие неточностей, небрежное оформление.	16-17	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
6.	Общие знания, недостаточное понимание сути вопросов, наличие большого числа неточностей, небрежное оформление.	13-15	
7.	Относительные знания, наличие ошибок, небрежное оформление.	10-12	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
8.	Поверхностные знания, наличие грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала.	7-9	
9.	Непонимание сути, большое количество грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала.	4-6	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)
10.	Не дан ответ на поставленные вопросы	1-3	
11.	Отсутствие ответа, дан ответ на другие вопросы, списывание в ходе выполнения работы, наличие на рабочем месте технических средств, в том числе телефона.	0	

Е) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1	Задание выполнено в соответствии с требованиями оформления документов.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2	Задание выполнено с незначительными ошибками (несоблюдение параметров страницы,	7-8	Хорошо (достаточный уровень

	наличие негрубых стилистических ошибок и т.д.)		сформированности компетенции)
3	В задании допущены грубые ошибки (дублирование, отсутствие элементов реквизитов).	1-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4	Задание не выполнено.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

Ж) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРЕНИНГА

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	Усвоение информации в полном объеме, сформированы представления, понимание задаваемых преподавателем вопросов, использовано структурированное обсуждение, выстраивание обучающимся причинно-следственных и иных логических связей в тренинге, взаимодействует с широким кругом участников. Воодушевленность, уверенность обучающихся в своей способности применить полученные знания, умения, обсуждение того, как они будут применяться в будущем в их профессиональной деятельности.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Обучающийся имеет четкое представление о своей позиции как участника тренинга, но отстраняется от группового взаимодействия, отдавая предпочтение индивидуальному подходу выполнения заданий тренинга.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Пассивное участие обучающихся в обсуждении, боязнь высказывания своей точки зрения, либо обсуждаемые вопросы неактуальны для них, не связаны с их личными целями, смыслами и интересами. Постоянно отвлекаются в ходе дискуссии или выполнения тренинга на другие темы и разговоры между собой. Необходима периодическая мотивация со стороны преподавателя.	4-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	Низкий уровень вовлеченности обучающихся в обсуждение.	1-3	
5.	Обучающийся не желает участвовать в тренинге, не умеет вступать в коммуникацию, ведет себя неэтично по отношению к другим участникам тренинга.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

			компетенции)
--	--	--	--------------

3) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕШЕНИЯ КЕЙСА

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	Кейс выполнен полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, обучающийся(еся) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейса сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Кейс выполнен полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, обучающийся(еся) не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная устная презентация выполненного кейса не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейса сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.	5-6	
4.	Кейс выполнен более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, обучающийся(еся) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний.	3-4	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)

	Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейса не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейса не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.		сти компетенции)
5.	Кейс выполнен менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано.	2-3	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)
6.	Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе. Отсутствует окончательный ответ (если он предусмотрен в кейсе). Правильный ответ угадан, а выстроенное под него решение безосновательно.	1	
7.	Кейс не выполнен или выполнен неверно.	0	

И) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ НА ЭКЗАМЕНЕ

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количес тво баллов	Оценка
1.	Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знание дисциплины в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок.	10-30	Отлично (зачтено) (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.		Хорошо (зачтено) (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании		Удовлет

	процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.		воритель но (зачтено) (приемлем ый уровень сформиров анности компетенц ии)
4.	Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-9	Неудовл етворите льно (не зачтено) (недостато чный уровень сформиров анности компетенц ии)

2.3. Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине при экзамене

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Сумма баллов по дисциплине / междисципли нарному курсу	Оценка
1.	Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.	51 и выше	Отлично (зачтено) (высокий уровень сформирова нности компетенци и)
2.	Обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по дисциплине.		Хорошо (зачтено) (достаточно ый уровень сформирова нности компетенци и)

3.	Обучающийся имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.		Удовлетворительно (зачтено) (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	Обучающийся не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы, не может продолжить обучение без дополнительных занятий по данной дисциплине.	менее 51	Неудовлетворительно (не зачтено) (недостаточный уровень сформированности компетенции)

III. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

3.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Сущность и содержание менеджмента в туризме и гостеприимстве

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Принципы менеджмента.
3. Субъект и объект менеджмента.
4. Уровни управления.
5. Формирование и развитие менеджмента.

Задание 2. Тест

Вариант 1

Выберите правильный ответ

1. Согласны ли вы со следующими утверждениями:

а) менеджер - профессиональный наемный управляющий, специалист по управлению

б) менеджер – руководитель, то есть сотрудник организации, имеющий непосредственно подчиненных ему работников

2. Менеджмент это:

а) управление хозяйственной деятельностью

б) государственное или общественное управление

в) управление в неживой природе

г) управление автомобилем

3. Под хозяйственной деятельностью в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:

а) в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве и так далее

б) в любой сфере деятельности фирмы: научные исследования, производство (операции), сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли

4. Что из перечисленного ниже включает понятие менеджмент?:

а) командно – административное управление

б) технократическое управление

в) планово – директивное управление

5. Употребляется ли понятие «менеджмент» для организации, **не** имеющих отношения к бизнесу:

- а) да
- б) нет

6. Являются ли слова «предприниматель» и «менеджер» синонимами?:

- а) да
- б) нет

6. Отметьте характеристики, соответствующие понятию «менеджер»:

а) человек, прошедший специальную подготовку (профессиональный управляющий)

б) инженер или экономист, занятый управлением

7. Прочитайте текст, выберите правильные 2 ответа Цели менеджмента:

- а) получение прибыли;
- б) повышение эффективности хозяйствования;
- в) внедрение новейших технологий;
- г) стимулирование персонала
- д) решение социальных вопросов

8. Задача менеджмента состоит:

- а) в повышении эффективности хозяйствования
- б) в снижении затрат на производство
- в) все ответы верные

9. Установите последовательность этапов процесса управления:

- а) реализация решения;
- б) идентификация проблемы;
- в) разработка и принятие решения.

10. Для повышения результативности деятельности сотрудников следует применять:

- а) демократический стиль руководства;
- б) авторитарный стиль руководства;
- в) либеральный стиль руководства;
- г) нет верного ответа.

11. Какую из перечисленных функций Анри Файоль считал основной:

- а) техническая деятельность
- б) коммерческая деятельность
- в) администрирование

12. В какой научной школе менеджмент рассматривается как единый процесс:

- а) поведенческой
- б) административной
- в) научной

13. Для компаний в сфере сервиса и туризма в большей степени характерны следующие подходы в построении систем управления:

- а) ситуационный подход;

- б) системный подход;
- в) процессный подход;
- г) иные подходы.

14. «Отцом научного управления» называют

- а) Д. МакГрегора
- б) Ф.У. Тейлора
- в) С. Черчмена
- г) А. Файоля

15. Разработка процессного подхода принадлежит:

- а) А. Файолю
- б) Ф.У. Тейлору
- в) Д. Мак Грегору

16. Разработка теории мотивации является достижением

- а) классической школы управления
- б) школы человеческих отношений
- в) школы поведенческих наук
- г) школы науки управления

17. Из перечисленных авторов: 1) Ф.У. Тейлор; 2) А. Файоль; 3) М.П.Фоллет; 4) Ф. Гилбрет; 5) С. Черчмен; 6) Г. Гант – представителями школы научного управления являются:

- а) 1, 2, 4
- б) 1, 3, 6
- в) 2, 4, 6
- г) 2, 3, 5

18. Кто является автором Хоторнского эксперимента:

- а) А.Файоль
- б) Э.Мейо
- в) М.П.Фоллет

19. Представления о специфике менеджмента в компаниях сервиса и туризма появились:

- а) ранее, чем в промышленных компаниях;
- б) в 1930-е гг.;
- в) в середине XX в.;
- г) в 1980-е гг.

20. Какие из перечисленных ниже авторов внесли свой вклад в развитие принципов:

- а) Научного управления _____
- б) Делового администрирования _____
- в) Школы человеческих отношений _____

(Честер Бернارد, Элтон Мейо, Фредерик Тейлор, Анри Файоль, Гуго Мюнстенберг).

21. Менеджмент представляет собой:

- а) управление технологическими процессами;
- б) деятельность управленческого персонала;

- *в) процесс управления организациями;
- г) вид деятельности персонала компании

22. Прочитайте текст и запишите правильный ответ. Наибольшее применение в системе управления экономикой в советское время нашли методы:

- а) школы научного управления;
- б) школы человеческих отношений;
- в) школы науки о поведении (бихевиористские учения);
- *г) школы количественных методов управления.

23. Закончите предложение: Все то на что направлено управленческое воздействие в рамках организации это _____

24. Впишите вместо многоточия правильный ответ _____ профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной способностью.

Вариант 2

Дополните определение

1. Управление – это _____
2. Менеджмент – это _____
3. Субъект менеджмента – это _____
4. Объект менеджмента – это _____
5. Менеджер – это _____
6. Цели менеджмента:
 - а)
 - б)
 - в)
7. Задачи менеджмента:
 - а)
 - б)
 - в)

Задание 3. Ситуационная задача

Ситуация 1.

Вы президент фирмы по кадрам. Ваша фирма является средней по объему оборота в отрасли. В последнее время нарастали проблемы по сбыту изготовленной на фирме продукции, в частности, усиливалось запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления. На эти вакансии Вы имеете следующих 4-х кандидатов:

- мистер Джонс имеет диплом менеджера по программе «МВА», ранее работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, 40 лет;
- мистер Хоук имеет диплом менеджера по программе «MMS» и работал вице-президентом по сбыту в средней фирме, 52 года;
- доктор Редли имеет диплом по программе «PhD» и преподает менеджмент в университете, 37 лет; кандидат наук по менеджменту;
- мистер Смит имеет диплом по программе «MIM» и работал ранее руководителем внешнеторгового отделения международной корпорации, 44 года.

Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?

Ситуация 2.

Вы являетесь президентом старой фирмы по пошиву и продаже традиционной мужской одежды (костюмы, пальто, плащи). Ваши клиенты в основном пожилые люди консервативных вкусов. Управляющий одного из отделений фирмы по пошиву мужских костюмов вышел на пенсию. В качестве его замены Вам рекомендуют молодого человека, имеющего диплом менеджера, ранее удачно организовавшего производство новой продукции (саксов), талантливого, независимого, упорного работника, поддерживающего новые направления молодежной моды. Является ли эта кандидатура подходящей и почему?

Задание 4 .Тренинг

Упражнение «Звездный час»

Цель: помочь участникам лучше осознать основные личностные смыслы той или иной профессиональной деятельности для человека и соотнести эти смыслы со своим собственным представлением о счастье.

Более оптимально проводить упражнение в подгруппе. По времени оно может занять около 20-40 минут, но если получится интересная дискуссия, то времени потребуется больше.

В самом общем плане участники игры пытаются выделить и обсудить различные «радости» жизни и работы, наиболее характерные для представителей тех или иных профессиональных и социальных групп общества.

Возможны различные варианты проведения упражнения. Во-первых, можно рассмотреть «звездные часы» для типичных профессиональных стереотипов (для типичного ученого, типичного продавца, типичного таксиста...), а можно рассмотреть и стереотипы более широкого плана (типичного «нового русского», типичной «шикарной женщины», типичного «супермена», типичного «пьяницы», типичного «простого человека» и т.п.).

Во-вторых, варианты проведения упражнения могут быть разными по форме и процедуре.

1 вариант (основные этапы проведения):

1. Участники рассаживаются в круг и совместно определяют, какой профессиональный стереотип (или социальный стереотип) они будут обсуждать. К примеру, все сошлись на профессиональном стереотипе типичного «бармена».

2. Далее ведущий даст участникам следующее задание: «Сейчас каждый из нас попробует представить, какие самые приятные, радостные минуты в жизни типичного бармена (у каждого может быть свое собственное представление об этом). Далее все мы по очереди кратко выскажем свои предположения, после чего обсудим, чьи же представления оказались наиболее реалистичны, т.е. в наибольшей степени соответствуют счастью большинства барменов...».

3. Участники по очереди говорят о своих представлениях, о «звездном часе» бармена. Ведущий при этом не должен как-то критиковать эти представления. В подростковых (а часто и во взрослых) аудиториях достаточно возможны шутки и некоторая ирония по отношению к «счастью» стереотипов, особенно, стереотипов неординарных, но находящихся у всех на виду... Мы считаем, что это нормально, ведь нередко с помощью шутки можно понять гораздо больше, чем в серьезных обсуждениях... Высказывания участников могут повторяться, хотя было бы интереснее называть разнообразные проявления радости для данного профессионала, что позволило бы более полно понять эту профессию. Естественно, ведущий не должен допускать перерастания шутки в откровенную грубость и «зубоскальство».

4. Далее организуется обсуждение, чьи же представления о самом большом счастье для бармена оказались наиболее характерными и правдивыми. Поскольку такие представления им носят в основном нон субъективный и характер, то не следует стремиться к полной «объективности» обсуждения. Ведущий должен быть готов согласиться даже с теми мнениями, которые сам не разделяет. Смысл упражнения – не столько в том, чтобы познакомить у участников и кон с «правдой», сколько в том, чтобы актуализировать их представления о «радостях» того или иного труда и, лишь по возможности, в тактичной и ненавязчивой форме, подкорректировать эти представления.

2 вариант:

1. Участники разбиваются на группы по 3-5 человек (микрокоманды).

2. Определяются наиболее интересные для всех профессиональные (или социальные) стереотипы по числу игровых микрокоманд.

3. Каждая группа берет для рассмотрения какой-то один стереотип. Необходимо примерно за 7-10 минут выделить 3-5 наиболее характерных для этого стереотипа радостей (ради чего представители данной профессии или социальной группы вообще живут, что для них самое главное в жизни...). Желательно, выписать все это на листочке и определить человека, который сумел бы кратко рассказать о том, к чему пришла микрогруппа.

4. Далее по очереди представители микрогрупп выступают (зачитывают свои варианты профессионального счастья) и после каждого выступления организуется небольшое обсуждение. Кто-то задает уточняющие вопросы, кто-то высказывает свое мнение. Если окажется, что представления о счастье будут диаметрально противоположными, то удивляться этому не следует, но участникам, для обострения дискуссии все же можно предложить определить что-то наиболее характерное и, следовательно, менее противоречивое.

Разновидностью 2-го варианта упражнения является такая его организация, когда микрокоманды обсуждают только один профессиональной (или социальной) стереотип и в ходе общей дискуссии определяют, чье представление о радостях данного стереотипа является наиболее полным и правильным. Нередко оказывается, что в разных микрогруппах некоторые представления сильно совпадают.

Тема 2. Функции и принципы менеджмента в туризме

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

1. Принципы планирования
2. Сущность и этапы стратегического планирования
3. Понятие SWOT-анализа
4. Понятие функции организации. Организационные процессы.
5. Сущность и значение понятия мотивации.
6. Теория иерархии потребностей Маслоу.
7. Теория ERG, разработанная Альдерфером.
8. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда.
9. Теория двух факторов Герцберга.
10. Теория ожидания.
11. Теория справедливости.
12. Модель Портера-Лоулера.
13. Понятие и роль контроля в организации.
14. Виды контроля.

Задание 2. Тест

Вариант 1

Выберите правильный вариант

1. Стратегический план предприятия – это:

- а) прогнозирование будущих направлений предприятий и возможностей предприятия
- б) долговременный план, в котором сформулированы задачи, цели и стратегия

- в) перспективный документ, с параметрами развития предприятия
- г) определенные задания для всех видов деятельности на перспективу

2. Прочитайте текст и запишите правильный ответ: Планирование предприятия представляет:

- а) развернутую производственную программу
- б) официальный документ, отражающий планы развития предприятия
- в) пути достижения цели на основе сбалансированности имеющихся ресурсов
- г) перспективный документ, в котором сформулированы основные принципы и требования предприятия

3. Прочитайте текст, выберите правильные 2 ответа Планы по срокам исполнения делятся на :

- а) краткосрочные
- б) финансовые
- в) долгосрочные

4. На основе рыночной стратегии разрабатывается:

- а) оперативный план
- б) годовой план
- в) стратегический план

5. Впишите вместо многоточия правильный ответ _____ – это разработка схем, параметров и ориентиров будущего организации при имеющихся финансовых, трудовых и материальных ресурсах.

6. *Общей целью компаний, осуществляющих стратегическое управление, является:*

- а) производство продукта;
- б) совершенствование технологий производства;
- в) инновационная деятельность;
- г) удовлетворение потребностей покупателей продукта, клиентов компании.

8. *Основной важнейший показатель бизнес – плана:*

- а) производимая продукция в натуральном и стоимостном выражении
- б) ресурсное обеспечение
- в) ожидаемая прибыль

9. Главным в стратегическом управлении является то, что оно:

- а) ориентируется не на производство продукта, а на удовлетворение потребностей покупателей производимой продукции;
- б) основано на долгосрочном планировании;
- в) исходит из необходимости точно устанавливать цели деятельности компании;
- г) основано на учете интересов работников компании

10. *Текущий и оперативный планы решают задачи:*

- а) одни и те же
- б) отличающиеся по срокам исполнения
- в) взаимодополняющие

г) взаимоисключающие

11. Какие существуют уровни планирования:

а) гибкое,

б) тактическое,

в) оперативное

12. К элементам стратегического выбора относятся

а) анализ внешней и внутренней среды организации,

б) методы достижения целей,

в) определение миссии организации

13. Четко выраженная причина создания и существования организации это:

а) цель организации,

б) миссия организации,

в) задача организации

14. Конкретное конечное состояние или результат, к которому стремится организация это:

а) задача,

б) миссия,

в) цель

15. Миссия организации выражает собой:

а) прогноз будущего состояния внутренней среды организации;

б) краткосрочные цели организации;

в) предназначение, смысл существования организации;

г) потребности наемных работников компании.

16. Прочитайте текст и запишите правильный ответ
Последовательность осуществления функций стратегического управления компании состоит в последовательном формировании:

а) миссии, информации об окружающей среде, прогнозов, системы долгосрочных целей, стратегических планов;

б) информации об окружающей среде, прогнозов, системы долгосрочных целей, стратегических планов, миссии;

в) прогнозов, стратегических планов, миссии, информации об окружающей среде, системы долгосрочных целей;

г) миссии, системы долгосрочных целей, информации об окружающей среде, прогнозов, стратегических планов

17. Прочитайте текст и запишите правильный ответ
оперативные планы разрабатываются сроком на:

а) 5 лет

б) 3 дня

в) полгода, месяц

г) 1 год

18. Метод оценки сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и опасностей это:

- а) матрица БКГ
- б) SWOT-анализ

19. Стратегии компании принимаются:

- а) менеджерами производственных подразделений;
- б) менеджерами средних уровней управления;
- в) специализированными функциональными подразделениями;
- г) верхними уровнями управления.

20. Планирование необходимо для достижения организацией следующих целей:

- а) выпуск продукции более высокого качества
- б) повышение квалификации работников
- в) повышение контрольной доли рынка

21. Гигиенические факторы мотивации связаны:

- а) с условиями труда
- б) с продвижением (успехом) по службе

22. К материальным видам поощрения относится:

- а) сокращение рабочего дня
- б) мотивация обогащением содержания труда
- в) личное и публичное признание достижений работника

23. К организационным способам мотивации относится:

- а) высокие цели
- б) участие в собственности
- в) мотивация перспективой приобретения новых знаний и навыков

24. Бонус (в системе мотивации) – это:

- а) дополнительное вознаграждение работника, премия
- б) дополнительная скидка, предоставляемая продавцом покупателю в соответствии с условиями сделки или отдельного соглашения

в) оба ответа верные

25. Мотивация – это:

- а) совокупность факторов, определяющих поведение
- б) совокупность мотивов
- в) побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность

г) все ответы верные

26. Потребностям существования, по теории *ERG* Альдерфера, соответствуют следующие потребности по Маслоу:

- а) принадлежности и причастности;
- б) самовыражения;
- в) физиологические и безопасности;
- г) признания и самовыражения.

27. Двухфакторная теория мотивации была предложена:

- а) Герцбергом
- б) Тейлором
- в) А. Маслоу

28. Наиболее важной для компании сервиса и туризма является оценка качества работы служащего со стороны:

- а) непосредственного руководителя;
- б) руководства подразделения, в котором занят работник;
- в) клиента компании;
- г) самооценка работника.

29. *Л. Портер и Э. Лоулер разработали следующую теорию мотивации:*

- а) ожидания
- б) справедливости
- в) комплексную процессуальную теорию мотивации

30. *В основе мотивов лежат потребности человека:*

- а) да
- б) нет

31. *К четвертому уровню иерархии потребностей по А. Маслоу относятся:*

- а) социальные потребности
- б) потребности в уважении
- в) потребности самовыражения

32. *Гигиенические факторы мотивации связаны:*

- а) с условиями труда
- б) с продвижением (успехом) по службе

33. *Процесс побуждения к деятельности индивидуумов для достижения личностных целей и целей организации это:*

- а) нужда
- б) мотивация
- в) мотив

34. *Потребностями наиболее высокого уровня в соответствии с теорией иерархии потребностей Маслоу являются:*

- а) потребности самовыражения;
- б) потребности принадлежности и причастности;
- в) физиологические потребности;
- г) потребности безопасности.

35. Система мотивации труда служащих компании сервиса и туризма строится на основе:

- а) выявления потребностей работников;
- б) совершенствования системы оплаты персонала;
- в) ведения переговоров администрации с коллективом работников по улучшению условий труда;
- г) ежегодного заключения коллективного договора.

36. Прочитайте текст и запишите правильный ответ Контроль – это:

- а) действие, которое следует предпринять в конкретной ситуации
- б) процесс, который непосредственно влияет на хозяйственные операции организации

в) процесс, обеспечивающий достижение поставленных организацией целей

37. Закончите предложение Контроль, охватывающий все единицы продукции это _____

38. Прочитайте текст и запишите правильный ответ Предварительный, текущий и заключительный контроль различаются:

- а) процедурами осуществления
- б) правилами осуществления
- в) временем осуществления

39. *Заключительный контроль:*

- а) представляет собой конкретные цели
- б) поддерживает мотивацию

40. *Процесс контроля включает:*

- а) внутреннюю координацию
- б) систему планов организации
- в) выработку стандартов и критериев оценки

41. *Стандарты, предусмотренные контролем, представляют собой:*

- а) конкретные цели
- б) результативность таких величин как прибыль, объем продаж
- в) действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации

42. Прочитайте и определите последовательность этапов процесса контроля

- а) оценка результатов(4)
- б) измерение фактических результатов(2)
- в) установление стандартов(1)
- г) сравнение фактических результатов и стандартов(3)

43. Прочитайте текст, выберите правильные 3 ответа Характеристики эффективного контроля:

- а) стратегическая направленность контроля
- б) своевременность контроля.
- в) гибкость контроля
- г) стандартизация

44. Система обратной связи состоит из следующих характеристик:

- а) использование внешних ресурсов
- б) наличие стратегических планов
- в) принятие корректирующих действий

45. Прочитайте текст и запишите правильный ответ Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом:

- а) специалисты
- б) работники
- в) министерства
- г) руководители

46. Прочитайте текст и запишите правильный ответ Контроль должен быть:

- а) гласным и объективным
- б) объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным
- в) гласным и действенным
- г) текущем

47. Прочитайте текст, выберите правильные 3 ответа Основными видами контроля по срокам осуществления являются следующие:

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) сплошной
- г) заключительный (итоговый).

48. Текущий контроль проводится:

- а) одновременно с выполнением самой работы
- б) для измерения фактических результатов, полученных после проведения работы
- в) после того, как работа выполнена

Вариант 2

Верно/Неверно

1. По тому, как организация формулирует миссию, можно судить о том, насколько ясна ее стратегия

2. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях

3. Целесообразен выбор прибыли в качестве общей миссии организации

4. Стратегический анализ – обследование внутренних сильных и слабых сторон организации

5. Управленческое обследование представляет собой оценку функциональных внутренних зон предприятия, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон

6. Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в продолжительности горизонта планирования

7. В фазе замедления роста появляются первые признаки насыщения спроса и предложение начинает опережать спрос

8. Фаза зрелости характеризуется снижением объема спроса (иногда до нуля) и темпом устаревания или уменьшения потребления продукта

9. Если организация изменяет свою внешнюю стратегию, она должна изменить и внутренний потенциал

10. Широкое участие в стратегической работе означает децентрализацию стратегии

11. Метод оценки внешних сильных и слабых сторон компании, открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей известен под названием _____

12. Действия конкурентов начинают проявляться на стадии роста товара
13. Конечным продуктом формирования стратегии является стратегический план
14. Применение планирования улучшает координацию действий в организации
15. Устойчивый успех организаций обеспечивает постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее
16. Эффективность – это то, как успешно достигнуты цели организации, а не то, как члены организации достигли свои личные цели внутри организации
17. Анализ внешней среды проводится в виде управленческого обследования внутренних сильных и слабых сторон организации
18. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе
19. Культура и образ организации подкрепляются или ослабляются ее репутацией
20. Реактивность (приспособление) характеризуется тремя параметрами: организационным климатом, компетенцией и управленческим потенциалом
21. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные организации, активно действующие в нескольких отраслях
22. На стадии зрелости ЖЦТ фирма будет придерживаться наступательной стратегии
23. На стадии роста ЖЦТ фирма будет применять элементы оборонительной стратегии
24. В процессе контроля одновременно следует осуществлять активный контроль за достижением промежуточных целей, намеченных на разные промежутки времени, и максимально быстро реагировать на отклонения – как положительные, так и в особенности на отрицательные
25. Контроль и определение направления – это синонимы
26. Назначение контроля – это выявление проблем и корректировка деятельности организации после того, как проблемы перерастут в кризис
27. Любая организация должна обладать способностью вовремя фиксировать ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей
28. Операционный контроль – контроль готовой продукции, осуществляемой органами приемки
29. Внутрихозяйственный контроль – система обеспечения правильности совершения кассовых, расчетных, кредитных и других операций в учреждениях банка

30. Предварительный, текущий и заключительный контроль различаются только временем осуществления

31. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения

32. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам

33. Планирование, создание организационных структур и мотивацию целесообразно рассматривать полностью в отрыве от контроля

34. Предварительный контроль в области материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов требованиям

35. Бюджет является механизмом предварительного контроля

36. Для того, чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь

37. Заключительный контроль осуществляется с целью отреагировать на проблемы в момент их возникновения

38. Заключительный контроль поддерживает мотивацию

39. Обстоятельство, когда стандарт установлен на низком уровне, и достичь его не составляет никакого труда, оказывает сильное мотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов

40. Для того, чтобы определить реальное соотношение затрат и прибыли для системы контроля, необходимо рассматривать как долгосрочные аспекты, так и краткосрочные

Задание 3. Ситуационная задача

Ситуация 1

«Определение стратегии поведения фирмы»

Представьте себе, что вас пригласила известная туристическая фирма проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование. С чего Вы начнете свою работу:

- 1) с анализа финансового положения фирмы
- 2) с изучения целей фирмы
- 3) с досконального анализа деятельности высшего руководства
- 4) с изучения положения и поведения фирмы на рынке
- 5) с анализа производственного потенциала фирмы
- 6) с изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений

7)с анализа человеческого потенциала фирмы и системы управления кадрами

Требуется: проранжируйте вышеназванные характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления.

Ситуация 2

После перехода страны к рыночной экономике руководство турфирмы, оказалось перед необходимостью решения новых задач. Экономический спад, свойственный переходному периоду, а также появление большого количества конкурентов на российском рынке привели к резкому падению объемов спроса. Необходимо было выработать новую стратегию, учитывающую современные реалии.

Вопросы 1. Определите, как изменение условий внешней среды повлияло на производственную деятельность фабрики. 2. Какую дальнейшую стратегию, с вашей точки зрения, необходимо выработать руководству фабрики с учетом изменившейся рыночной ситуации?

Ситуация 3

В отделе работают трое сотрудников, выполняющих примерно одинаковую работу: А, В и С. За хорошую, инициативную работу руководитель решил повысить одному из них зарплату. При повышении заработной платы сотруднику А, сотрудники В и С посчитали себя несправедливо обойденными, что выражается в появлении элементов негативного отношения к руководству организации и к сотруднику А.

Предлагается три варианта решения проблемы. Обдумайте и прокомментируйте сильные и слабые стороны всех вариантов.

1. Формирование из сотрудников А, В и С единой команды, поощряемой за успехи не лично, а в целом. В этом случае все три сотрудника получают сравнительно небольшую одинаковую надбавку к зарплате.

2. Организация может поставить получение поощрения в зависимость не от результатов работы, вклада сотрудника в общее дело, а от каких-либо иных факторов (например, стажа работы), которые легко могут быть подвергнуты количественной оценке, т. е. позволяют сотрудникам провести их объективное сравнение и убедиться в отсутствии проявленной к ним несправедливости.

3. Изменение порядка информирования сотрудников о вознаграждении, получаемом каждым из них.

Вопросы: 1. Какие теории мотивации Вы использовали для анализа систем мотивации? 2. Как Вы думаете, влияет ли национальный менталитет и культура на эффективность различных способов мотивации персонала?

Задание 4. Кейс

Кейс 1. «Дуглас Макгрегор. Человеческий аспект предприятия»

Традиционный подход к управлению выражен «теорией Х». Она заключается в том, что среднестатистический человек по природе ленив, т. е. он стремится работать настолько мало, насколько это возможно. Он лишён амбиций, чувства ответственности и предпочитает быть управляемым, а не управлять. При этом он эгоистичен и равнодушен к делам организации.

Д. Макгрегор считал, что «Теория Х» основана на ошибочных представлениях о природе человека. То, как представляет себе поведение «Теория Х», объясняется не природой человека, а природой промышленной организации. Для верного понимания человеческого поведения он опирался на идеи, высказанные его коллегой Абрахамом Маслоу. Он выделил физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные, эгоистические потребности и потребности в самореализации. Все эти потребности расположены иерархически.

Мотиватором служат только неудовлетворённые потребности, а удовлетворённые ни к чему не побуждают. Об этом забывают при традиционном методе управления. Как только удовлетворены физиологические потребности, у рабочего возникает потребность в безопасности, и прежде всего в гарантии занятости, отсутствии произвола со стороны администрации. Когда у рабочего нет страха за собственное существование, его мотивами становятся социальные потребности.

Эгоистические потребности – в статусе, соревновательности, достижении независимости, компетентности, признании и уважении – не заявляют о себе до тех пор, пока не удовлетворены предыдущие потребности.

В обычной организации крайне сложно удовлетворить высшие потребности тех, кто стоит внизу управленческой пирамиды. Этому аспекту мотивации уделяется крайне мало внимания. И практически совсем невозможно удовлетворить потребность пятого уровня – в самореализации.

Подавление потребностей любого уровня деформирует человеческую психику и поведение. Человек с подавленными потребностями в статусе и самореализации неполноценен. Его неполноценность отразится на поведении. Он становится пассивным и стремится избегать ответственности.

Часто менеджеры спрашивают: «Почему люди пассивны? Мы им хорошо платим, создаём условия труда, гарантируем занятость, льготы. Но они не стремятся тратить усилия сверх минимума». Иначе говоря, администрация удовлетворила потребности рабочих физиологически и в безопасности. После этого мотивация перемещается на социальный уровень. Но администрация продолжает уделять внимание удовлетворению низших потребностей, не заботясь о социальных и духовных. Поэтому и результаты малоэффективны. Когда закрыты каналы удовлетворения высших потребностей, деньги становятся единственным объектом желания. Если администрация удовлетворяет низшие и блокирует высшие потребности, то

рабочие будут требовать всё больше и больше зарплаты, так как рост зарплаты компенсирует им невозможность удовлетворить все другие потребности.

Человека можно заманить и удержать на предприятии зарплатой, безопасными условиями труда, гарантией занятости только до тех пор, пока это всё актуально для него. Метод кнута и пряника эффективен до некоторого предела. Но когда человек достигает высокого материального уровня жизни, метод перестаёт действовать. Приказ, угрозы, контроль бесполезны при мотивации людей, ориентированных на социальные и духовные ценности.

Люди, лишённые возможности реализовать на работе знания, важные для них, ведут себя так, как предсказывает «Теория Х»: они ленивы, пассивны, сопротивляются изменениям, уклоняются от ответственности, выдвигают неразумные экономические требования.

Мы нуждаемся в иной теории, более правильно отражающей природу человека и мотивацию. Макгрегор называл её «Теорией Y». Согласно такой концепции, люди от природы не пассивны и не ленивы. Они такие, какими их делает организация.

В современном производстве многое – технология, управление – построено на принципах «теории Х». Рутинная работа развивает пассивность, отбивает охоту брать на себя ответственность, делает труд бессмысленным.

Изменения в сторону «теории Y» будут происходить медленно. Пока ещё удовлетворение высших потребностей – социальных, эгоистических и духовных – люди находят не на производстве, а вне его.

Вопросы для работы с кейсом

1. К какой группе теорий мотивации можно отнести теорию Макгрегора: содержательной или процессуальной?
2. Каким образом связаны между собой теории Маслоу и Макгрегора?
3. Какие потребности работников более склонно удовлетворять руководство современных предприятий – первичные или вторичные?
4. Что должно измениться в организациях, чтобы они перешли на принципы «теории Y»?

Кейс 2. «Тайный покупатель»

Светлана забежала в офис турагентства и с облегчением вздохнула – директора ещё не было на месте, а значит, опоздание в этот раз останется незамеченным. Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, включила компьютер и принялась за работу: сегодня после обеда к ней должны были прийти клиенты, а предложения для них Светлана подготовить ещё не успела. Скажем честно, девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не хотелось делать. В последние дни перед предстоящим отдыхом сотрудница агентства всё

больше представляла собственное будущее путешествие и всё меньше погружалась в нюансы путешествий чужих.

Тишину в офисе нарушил телефонный звонок – это был очередной турист, которого интересовал отдых в Турции. Голос на другом конце провода показался Светлане знакомым, но она не придала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день... Турист оказался надоедливым: его интересовало всё – от стоимости отдыха до дополнительных сервисов турфирмы и всех мелочей будущего путешествия. «А есть ли...? А как ...? А что...?» «Да что ж он привязался-то!

Как будто у меня дел других нет... – уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Светлана. – Если вы хотите просто поговорить – у меня на это времени, знаете ли, нет!» – резко ответила она на очередной вопрос туриста, кажется, о дополнительной страховке. Турист положил трубку, а турагент стала готовиться к встрече с клиентами и о туристе быстро забыла...

На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, который играл роль обычного туриста. Вот почему голос показался таким знакомым. И проверку эту Светлана, как вы уже поняли, не прошла.

Вопросы для работы с кейсом:

1. К какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного покупателя»?

2. Можно ли выделить классические этапы контроля при использовании данного метода (установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия). Если да, опишите каждый этап.

3. Что является стандартами при проведении данного вида контроля?

4. Допустимо ли такое поведение сотрудника по отношению к клиенту?

5. Как должна была поступить Светлана при разговоре с клиентом, если у неё было мало времени или она не могла ответить на его вопросы?

6. Стоит ли руководителю предпринимать подобные действия и становиться «тайным покупателем»? Или же нужно доверять своим сотрудникам и не пытаться подловить их на незнании того или иного вопроса или невежливом обращении с клиентом?

7. Как, по вашему мнению, должен поступить директор с данным сотрудником?

8. Как директор может проверить профессионализм своих сотрудников другими методами?

Кейс 3. «Тур-экстрим»

Компания «Тур-экстрим» с 2002 года работает на туристическом рынке города Череповца. В числе первых ее предложений были рыбалка в Кении, а также отдых в России в стиле милитари – с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но спустя несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для череповецких туристов и себя

не окупит. Постепенно компания начала уходить от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же занялся и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ярославле. Но турфирм в этих городах масса, и в большинстве своем предложения их одинаковы: все они продают одни и те же направления и виды туров.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталию мало кому приходило в голову. Случалось, что клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли напрямую к конкурентам. Однако сменить название в турфирме не решились, аргументируя это привычкой людей иметь дело со знакомой вывеской. Да и от идеи рано или поздно вернуться в направление развлечений и приключений «Тур-экстрим» пока не отказывается.

Сейчас, по словам исполнительного директора «Тур-экстрима» Марии Исайкиной, компания работает по принципу «делай то, что закажут». В неделю заключается около четырех-пяти контрактов в каждом из двух офисов. 25–30% заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60% дохода. Собственно экстрим обеспечивает всего 2–8% прибыли. В последнее время туристические компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. Но «Тур-экстрим» хочет при этом сохранить индивидуальность и развивать первоначально намеченное направление «развлечения и приключения».

Имеет ли смысл развивать подобные услуги в регионе и как компания может формировать спрос на развлечения и приключения? Какую стратегию избрать региональной туристической фирме?

Задание 5. Деловая игра: «Будущее Вашего бизнеса»

- Цели:**
- Сформулируйте, пожалуйста, как видится Вам дальнейшее будущее своей фирмы при самых благоприятных условиях ее развития. Возможный период времени определите сами.
 - Выявите основные «связанные группы», чьи интересы так или иначе связаны с будущим Вашей фирмы.
 - Выявите расхождения в личных интересах и подходах к развитию фирмы у основных «связанных групп».
 - Какие действия можно ожидать от них в соответствии с их текущими и будущими интересами?

– Оцените в свете этого, какие проблемы возникнут перед вами в процессе достижения желаемого будущего состояния фирмы?

Рекомендации: – Избегайте в данном случае использования конкретных цифр и показателей;
– помните, что здесь имеется в виду желаемая “высота планки” для Вашего бизнеса.

Порядок проведения: 1. Участников разбить на три команды и дать задание по созданию своего бизнеса(время подготовки – 45 мин. Время на презентацию компании – 10мин. Подведение итогов 15 мин)
2. Обсудите то, что у вас получилось, в своей группе.

Задание по созданию своей организации

1. *Определить миссию компании (предмет бизнеса; лозунг компании; группу потребителей)*
2. *Использовать матрицу SWOT-анализ: сильные и слабые стороны фирмы, ее возможности и угрозы*
3. *Создать организационную структуру*
4. *Презентовать компанию (реклама)*

Тема 3. Внутренняя и внешняя среда туристской организации

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

1. Внутренняя среда организации.
2. Элементы внутренней среды организации.
3. Внешняя среда организации.
4. Основные характеристики внешней среды.
5. Среда прямого воздействия.
6. Среда косвенного воздействия.

Задание 2. Тест

Вариант 1

Выберите правильный ответ

1. К внутренним переменным организации относится:

- а) законы,
- б) цели,
- в) приказы и распоряжения

2. К концепциям структуры управления организацией относится:

- а) задачи,
- б) сфера контроля,
- в) технология

3. Цели делятся на:

- а) количественные,
- б) общие,
- в) организационные

4. Прочитайте текст и запишите правильный ответ К сфере сервиса и туризма относят:

- а) отрасли, осуществляющие производство услуг, направленных на удовлетворение потребностей человека;
- б) производство услуг в домашних хозяйствах;
- в) медицинское обслуживание в государственных медицинских учреждениях;
- г) производство продуктов питания

5. К разновидностям технологии производства относится:

- а) крупносерийное производство,
- б) государственное производство,
- в) частное производство

6. Задачи организации делятся на категории:

- а) работа с партнерами,
- б) работа с предметами,
- в) работа с покупателями
- г) работа с информацией

7. Есть ли взаимозависимость между внутренними переменными:

- а) да (обосновать),
- б) нет (обосновать)

8. К характеристикам внешней среды относится:

- а) крупномасштабность,
- б) подвижность,
- в) зависимость от организации

9. К факторам внешней среды относится:

- а) люди,
- б) поставщики,
- в) технологии

10. Факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на операции организации, но тем не менее сказываются на них, являются факторами среды

- а) прямой связи
- б) обратной связи
- в) косвенного воздействия
- г) прямого воздействия

11. К факторам среды прямого воздействия относится:

- а) состояние экономики
- б) НТП
- в) поставщики

12. К факторам среды косвенного воздействия относится:

- а) законы
- б) социокультура
- в) трудовые ресурсы

13. Не оказывает немедленного воздействия на организацию:

- а) среда принятия решений
- б) среда прямого воздействия
- в) среда косвенного воздействия

15. Прочитайте текст и запишите правильный ответ К микросреде компании сервиса и туризма обычно относятся:

- а) составные части внешней среды, которые непосредственно воздействуют на компанию;
- б) население страны, в которой действует компания;
- в) конкуренты компании;
- г) транспортная инфраструктура территории, на которой действует компания.

16. Прочитайте текст и запишите правильный ответ К группам заинтересованных лиц компании относятся:

- а) население территории, на которой действует компания;
- б) конкуренты компании;
- в) учредители, акционеры компании, наемный персонал, потребители продукции, деловые партнеры;
- г) органы законодательной власти страны, в которой действует компания.

17. Прочитайте текст, выберите правильные 2 ответа Какая из перечисленных переменных не относится к внутренней среде организации:

- а) цели
- б) конкуренты,
- в) структура,
- г) поставщики

18. Закончите предложение: Сочетание определенных органов, организаций, ассоциаций, свойств и параметров (социально-экономических, политических, демографических), которые непосредственно влияют на данную организацию это _____.

Задание 3. Ситуационная задача

Ситуация 1

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
4. Создание сплоченной управленческой команды.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
7. Повышение качества обслуживания клиентов.
8. Контроль экономии на затратах.
9. Развитие корпоративной культуры.
10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

Ситуация 2

Несколько последних лет стали для авиакомпаний США временем значительных потрясений, прежде всего по причине сокращения вмешательства государства в их деятельность. Согласно Алфреду Кану, бывшему руководителю Управления гражданской авиации, который проводил в жизнь новую политику государства в данной сфере: «До сокращения вмешательства основной составляющей успеха или провала авиакомпании в очень значительной мере бала ее способность выбить льготы из правительства. Правительство распределяло очень ценные права, и компании, получившие их, приобретали некий защитный амортизатор». Кан считает, что новая политика оказывает положительное воздействие: «После сокращения вмешательства государства акцент переносится на эффективность, регулирование и контроль издержек, на производственные вопросы, отношения с работниками компании».

Некоторые наблюдатели не согласны с Каном. Они утверждают, что ценовые войны, давление на профсоюзы с целью добиться их согласия на снижение зарплаты, активные усилия по перекупке компаний дестабилизируют положение в гражданской авиации. Роберт Дженкинс из компании «Ш. Л. Бразерс» говорит: «Низкие тарифы – как заразная болезнь. Они имеют тенденцию к распространению». Поскольку низкие тарифы уменьшают прибыль, управляющие стараются снизить издержки, требуя от профсоюзов согласия на снижение зарплаты.

Некоторые авиакомпании, например, «Пипл Экспресс» и «Истерн» пострадали в результате правительственных действий, в то время как другие, напротив, увеличили объем перевозок и преуспевают. Авиакомпания «Пьемонт Эрлайнз» - одна из тех, что сохранилась в благополучном состоянии. Эта компания специализируется на обслуживании небольших городов. Наладив бесперебойное сообщение городами с помощью реактивных лайнеров, «Пьемонт Эрлайнз» сумела избежать лобовой конкурентной борьбы с более мощными авиакомпаниями.

В 1993г. компания «Пьемонт Эрлайнз» начала рейсы в Дейтон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штата Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила «челночные» полеты между Дейтоном и Лос-Анджелесом, а затем начала подписывать этот маршрут, связав его с другими городами. Линия стала прибыльной через несколько месяцев.

Главный управляющий операциями, Уильям Ховард уверен в будущем компании. В 1996г. выплата по акциям была у нее наивысшей среди авиакомпаний США. Компания «Пьемонт Эрлайнз», кроме того, отличается низкими производственными издержками.

Вопросы:

1. Применительно к рассмотренному случаю обсудите концепцию «выживания наиболее приспособленных»

2. Опишите в терминах сложности, подвижности и неопределенности среду, в которой функционируют авиакомпании

3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы среды прямого воздействия стали причиной бурных событий в гражданской авиации?

4. Сосредоточившись на небольших городах, компания «Пьемонт Эрлайнз» привлекла потребителей, которыми не интересуются крупные компании, и тем самым снизила свою уязвимость в отношении конкурентных действий ряда компаний. Что вы думаете о подобной стратегии? Может ли она долговременной (почему)?

Ситуация 3

Ученые предсказывают глобальное изменение климата. В соответствии с прогнозами, в XXI в. потепление приведет к таянию ледников Антарктики и Гренландии, что вызовет подъем уровня Мирового океана, по разным оценкам, на 0,4 — 1,5 м и затопление многих городов. В то же время существуют прогнозы, что к концу XXI в. планету ждет не глобальное потепление, а глобальное похолодание, что связано с циклическим спадом солнечной активности. Так, глобальное понижение температуры уже наблюдалось в 1645 — 1705 гг. В Голландии тогда замерзли все каналы, а в Гренландии вследствие наступления ледников люди были вынуждены оставить часть поселений. По прогнозам, в 2035 — 2045 гг. солнечная светимость достигнет минимума, что вызовет глубокое похолодание климата. Представьте, что Вы руководитель турфирмы, которая планирует предлагать полный спектр туристических услуг по организации отдыха в Кемеровской области;

Вопросы 1. Как Вы считаете, нужно ли учитывать климатические факторы при анализе внешней среды 2. Используя известные вам методы, попытайтесь проанализировать, как изменение климатических факторов повлияет на деятельность организации.

Задание 4. Кейс

Кейс Форд и Слоун

Генри Форд и Альфред П.Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Форд расценил предложение Альфреда П.Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмеяться над новомодными идеями Слоуна. Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С.Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П.Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был негибко жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми

словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы для работы с кейсом:

- 1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?*
- 2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?*
- 3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?*
- 4. Какова важнейшая причина поражения Форда?*

Тема 4. Организационные структуры управления

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

1. Бюрократические организационные структуры
2. Адаптивные организационные структуры
3. Делегирование, ответственность и полномочия.
4. Линейные и аппаратные полномочия

Задание 2. Тест

Вариант 1

Выберите правильный вариант

1. *Функциональные организационные структуры относятся к организационным структурам:*
 - а) по принципу бюрократии
 - б) адаптивным
 - в) региональным
 - г) дивизионным
2. *К дивизионным структурам относятся:*
 - а) конгломераты
 - б) матричные структуры
 - в) региональные структуры
 - г) проективные структуры
3. *Линейные связи внутри компании устанавливаются:*
 - а) между руководителями одного уровня;
 - б) между работниками различных подразделений;
 - в) между работниками одного и того же подразделения;
 - г) между начальником и подчиненным.
4. *Прочитайте текст, выберите правильные 2 ответа К адаптивным организационным структурам относят:*
 - а) проектная о.с
 - б) дивизиональная о.с.
 - в) матричная о.с.
5. *Эффективность делегирования полномочий не зависит от:*
 - а) умения руководителя делегировать полномочия;
 - б) желание руководителя делегировать полномочия;
 - в) умение подчиненных брать на себя ответственность;
 - г) желания подчиненных брать на себя ответственность;
 - д) уровня контроля.
6. *Какие задачи целесообразно делегировать:*
 - а) выполнение задания;
 - б) поручение задания;
 - в) соблюдение дисциплины;
 - г) постановка целей для проведения нововведений.
7. *Кто важнее для руководителя:*
 - а) секретарь- машинистка;
 - б) секретарь- референт;
 - в) курьер
8. *В каких случаях менеджер будет руководить эффективнее, если непосредственных подчиненных у него:*

- а) 7;
- б) 15;
- в) 30 (обоснуйте свой ответ)

9. Прочитайте текст и запишите правильный ответ Для компаний, действующих в сфере туризма и гостеприимства, в большей степени свойственны:

- а) органический тип организации;
- б) механистический тип организации;
- в) одномерные учения об управлении;
- г) синтетические учения об управлении.

10.Какая о.с создается для решения срочных конкретных задач:

- а)проектная о.с
- б)функциональная о.с.
- в)матричная о.с.

11.Процесс разработки общей структуры это:

- а)композиция
- б)регламентация
- в)структуризация

12. Прочитайте текст, выберите правильные 2 ответа К бюрократическим организационным структурам относят:

- а)проектная о.с
- б)функциональная о.с.
- в)матричная о.с.
- г) дивизиональная о.с.

13.Для компаний в сфере туризма более характерна департаментизация:

- а) матричная;
- б) функциональная;
- в) по продукту и потребителю;
- г) линейная.

14. Прочитайте текст и запишите правильный ответ Главной формой связей в иерархических организационных структурах между линейными подразделениями являются:

- а) неформальные связи;
- б) горизонтальные связи;
- в) косвенные связи;
- г) вертикальные связи.

15. Прочитайте текст и запишите правильный ответ Для компаний в сфере туризма и гостеприимства характерным является:

- а) относительно узкий масштаб управляемости;
- б) большое число уровней управления;
- в) широкий масштаб управляемости;
- г) широкий масштаб управляемости и большое количество уровней управления.

16. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач:

- а) ответственность
- б) делегирование
- в) полномочия

17. Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение:

- а) ответственность
- б) делегирование
- в) полномочия

18. Прочитайте текст и запишите правильный ответ Для организаций в сфере туризма и гостеприимства в большей степени присуще распределение прав и ответственности:

- а) основанных на системе единства подчинения;
- б) основанных на системе двойного подчинения;
- в) основанных на системе множественного подчинения;
- г) основанных на матричных системах управления.

19. Обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение это:

- а) ответственность
- б) делегирование
- в) полномочия

20. Организация — это:

- а) социальная структура, в которой люди связаны системой отношений собственности;
- б) социальная структура, в которой люди связаны системой отношений, главными среди которых выступают отношения управления;
- в) социальная структура, в которой люди связаны отношениями сотрудничества;
- г) социальная структура, осуществляющая процесс производства.

21. Горизонтальное разделение труда в компании обусловлено:

- а) наличием подразделений, осуществляющих технологические операции по стадиям производства;
- б) рыночным обменом различных компаний, осуществляющих технологические операции по стадиям производства;
- в) регулированием деятельности компаний со стороны государственных органов власти;
- г) наличием различных уровней управления в иерархической структуре.

22. Закончите предложение: Структуры которые характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения это _____

Вариант 2

Верны ли суждения (верно, неверно)

1. Линейная структура организации функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления
2. Линейно-функциональная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой
3. Традиционной структурой бюрократии является дивизиональная организация
4. Уровень управления – это совокупность звеньев управления
5. Руководитель проекта решает, кто и как будет выполнять ту или иную работу
6. Отсутствие гибкости во взаимоотношениях сотрудников внутри организации – это черта рациональной организационной структуры
7. В линейной организации каждый руководитель обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний
8. При штабной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, а при решении конкретных вопросов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений
9. Основное правило любой организации – это вовлечение наименьшего числа уровней управления и создание кратчайшей цепи команд
10. Функциональная организация характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник
11. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения
12. Сочетание линейной и функциональной организации управления дает организациям большую гибкость, чем наличие просто линейной организации.

Задание 3. Ситуационная задача

Ситуация 1

В последние годы в мировой практике менеджмента особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, функциональная, дивизионная, матричная.

Вопросы:

1. *Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?*
2. *Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?*

3. Если бы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

Задание 4. Кейс: «Инструкция визиря Рехмира»

Археологами были найдены древние записи на стенах гробницы египетского визиря Рехмира, которые представляют интерес и для современной науки управления. Выдержки из этих текстов приведены ниже.

«Выслушивая подчинённых, визирь должен сидеть на своём седалище. На полу должен быть ковёр, за спиной и под ногами – подушка, в руках – палка. Перед ним должны быть развёрнуты 40 кожаных свитков с законами. По обе стороны стоят вельможи Юга, начальник кабинета – справа, докладчик – слева, секретари – рядом. Каждый выслушивается по очереди. Говорящего представляет курьер визиря. Визирю докладывают о положении дел в крепостях Юга и Севера, закрытии и открытии присутственного места, входящих и выходящих из царского дома. Ему докладывают о своей деятельности столоначальники.

После этого он должен идти на совет к царю и войти в покои раньше главного казначея, который должен ожидать у северного фасада. Когда оба сановника доложат друг другу о положении дел на текущий момент, визирь посылает открыть все двери царского дома, чтобы все могли входить и выходить с ведома курьера. Курьер должен распорядиться, чтобы всё это было записано.

Всякое прошение на имя царя излагается в письменном виде и подаётся визирю. Когда к нему обращаются по поводу земельных отношений, визирь должен послать к просителю своего курьера – сверх слушания дела у поземельного инспектора уездного совета.

Согласно закону, визирь должен вынести решение для земли Севера и Юга в течение двух месяцев, вблизи столицы – в течение четырёх дней. Визирь регулярно заслушивает местных чиновников о поземельных отношениях в их уездах. Коменданты и сельские старшины обязаны письменно докладывать визирю в первый день каждого четырёхмесячного периода. Заведующий царским столом и военный совет являются к нему, чтобы получить инструкции об управлении войсками.

Все чиновники, от первого до последнего, являются в залу визиря, чтобы спросить его совета. Ему докладывают обо всём и он выслушивает все дела. Он назначает военных и гражданских чиновников для царской администрации. Визирь принимает и хранит у себя все документы номов, контракты, документы о храмовых доходах и налогах граждан, он составляет списки всех быков, наблюдает за каналами в первый день каждой декады, заботится о водоснабжении страны, разбирает тяжбы и дела об арестах, приграничные конфликты. Он заведует наблюдением выхода Сириуса и

поднятия Нила. Ему предоставляют отчёт все служащие на флоте от высших до низших чинов».

Этот текст, запечатлённый на гробнице визиря Рехмира, является достаточно традиционным и стереотипным. Подробные описания своих должностных обязанностей и функций оставляли многие чиновники Древнего Египта. Иногда эти инструкции иллюстрированы изображением деловых сцен: приём посетителей, тексты законов и списки должностей, дворцовый ритуал.

Вопросы для работы с кейсом

1. Можно ли считать, что визирь перегружен должностными обязанностями и функциями?

2. Как бы вы оценили уровень централизации власти (высокий, средний, низкий) у высших должностных лиц в Египте?

3. Можно ли найти сходство между обязанностями и работой египетского визиря и деятельностью современных руководителей?

Кейс: «Подстава от босса»

Большой босс присутствовал на совещании топ-менеджмента компании.

Рассматривался отчёт по работе крупного подразделения, при этом был приглашён начальник этого подразделения и его замы. Докладывал заместитель по производству. Он как раз дошёл до показателей использования основных фондов одного из заводов компании, который курировало это подразделение. Этот заместитель при подготовке совещания неоднократно пытался получить данные с завода, однако в полном объёме так и не получил их. Об этом он заблаговременно оповестил своего начальника. Но и тот не помог ему. Тогда докладчик заранее подстраховался, рассчитал эти показатели косвенным путём, и передал их своему шефу. В доклад он эти расчёты не включил. На вопрос большого босса, почему в отчёте нет этих показателей, заместитель пояснил, что от завода не получена требуемая информация. Он умолчал о том, что подключил своего непосредственного начальника, который так ничего и не сделал.

Он посчитал, что таким образом подставит своего руководителя, и надеялся, что последний сам скажет по ситуации своё слово. Но начальник благоразумно промолчал, а докладчик получил неслабый нагоняй от босса и других топ-менеджеров, приняв весь гнев на себя. Произошёл классический случай в иерархии «Большой босс – непосредственный начальник – подчинённый», когда непосредственный начальник подставляет под удар своего подчинённого.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какой принцип делегирования полномочий был нарушен?

2. Полномочия какого вида (линейные, штабные, функциональные) передаются заместителю от своего непосредственного руководителя?

3. Следовало ли докладчику поступить другим образом? Или он правильно себя повёл в создавшейся ситуации?

4. Какие выводы должен сделать на будущее заместитель по производству? Объясните свою позицию.

Тема 5. Методы менеджмента в туризме

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

1. Понятие и классификация методов менеджмента.
2. Организационно-административные методы.
3. Экономические методы.
4. Социально-психологические методы.

Задание 2. Тест

Вариант 1

Выберите правильный вариант

1. Прочитайте текст и запишите правильный ответ Методы, направленные на детализацию планов, регулирование производственного процесса и хозяйственной деятельности, обеспечения четких действий аппарата управления и слаженной работы всех подразделений предприятия, — это:

- а) организационные методы управления;
- б) оперативно-распорядительные методы управления;
- в) экономические методы управления.
- г) стратегические методы управления

2. Социально-... методы менеджмента в туризме — это методы, которые используются для воздействия на отношения персонала туристской организации:

- а) экономические
- б) психологические
- в) финансовые

3. От чего зависит успешность в работе руководителя:

- а) от умения работать с людьми
- б) от профессиональных знаний
- в) инициативности
- г) находчивости

д) воодушевления

4. Прочитайте текст, выберите правильные 3 ответа Формы проявления организационно-административных методов:

- а) обязательное предписание
- б) самоуправление
- в) делегирование полномочий
- г) согласительные методы

д) рекомендации, пожелания

5 Прочитайте текст и запишите правильный ответ За счет каких приемов расширяется самоуправление туристических фирм:

- а) самостоятельности
- б) бригадных методов работы
- в) соревновательности
- г) адаптации
- д) внушения

6. Прочитайте текст, выберите правильные 3 ответа Виды методов управления:

- а) организационно-административные
- б) социологические
- в) экономические
- г) контролирующие
- д) социально-психологические

7. Прочитайте текст, выберите правильные 3 ответа Что относится к организационно-административным методам

- а) приказ
- б) распоряжение,
- в) премии,
- г) дополнительные льготы работникам
- д) инструктаж

8. Прочитайте текст и запишите правильный ответ Каким методам управления организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях

- а) экономическим
- б) социально-психологическим
- в) организационно-распорядительным

9. Впишите вместо многоточия правильный ответ

Самоуправление трактуется как _____ управления, обеспечивающая работникам возможность в различных формах участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в фирме.

10. Впишите вместо многоточия правильный ответ _____ представляет собой систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и скоординированную деятельность управляющей и управляемой систем для более эффективного использования имеющихся возможностей в целях решения поставленных перед организацией задач

Ситуация 1

Вы начальник отдела туристической фирмы. Выберите способы влияния на подчиненных и объясните ваши действия по отношению к ним,

если работники вашего отдела: — могут, но не хотят брать ответственность за выполнение работы; — хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу; — могут выполнить работу, но не хотят; — могут и хотят выполнить работу.

Тема 6. Власть и влияние. Стили руководства.

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

1. Понятие власти
2. Понятие влияния
3. Понятие лидерства
4. Формы власти в организации
5. Стили руководства

Задание 2. Тест

Вариант 1

Выберите правильный ответ

1. *Влияние - это возможность воздействовать на поведение других:*
 - а) да
 - б) нет
2. *Прочитайте текст и запишите правильный ответ Эффективный руководитель имеет большую потребность во власти, однако он не должен проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения манере:*
 - а) да
 - б) нет
3. *Власть - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида:*
 - а) да
 - б) нет
4. *Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения:*
 - а) да
 - б) нет
5. *В результате оказания помощи, дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий - необходимое руководство к действию:*
 - а) да
 - б) нет
6. *Руководителю необходимо знать методы устранения конфликтов:*
 - а) да
 - б) нет
7. *Человек может стать руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств:*

- а) да
- б) нет

8. *Ситуационный подход утверждает, что руководитель должен уметь вести себя по-разному в зависимости от ситуации:*

- а) да
- б) нет

9. *Стиль руководства в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации:*

- а) да
- б) нет

10. *Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству:*

- а) да
- б) нет

11. *Демократичный руководитель позволяет подчиненным участвовать в принятии решений, предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы:*

- а) да
- б) нет

12. *Являются ли синонимами слова «руководитель» и «лидер»:*

- а) да
- б) нет

13. *Что будет являться основой для экспертной власти:*

- а) высшее образование
- б) опыт
- в) мудрость руководителя
- г) харизма

14. *Лидер в организации — это человек:*

- а) выражающий интересы менеджеров компании высшего уровня;
- б) в большей степени, чем другие работники, влияющий на отношения в коллективе;
- в) определяющий цели организации;
- г) оказывающий влияние на формирование корпоративной культуры.

15. *Высший руководитель организации:*

- а) приобретает власть в силу назначения и может не обладать качествами лидера;
- б) является формальным лидером и не обязательно обладает качествами лидера;
- в) обязательно должен обладать качествами лидера;
- г) является избираемым лицом и должен обладать качествами лидера.

16. *В сфере сервиса работник:*

- а) призван выступать в качестве лидера не только по отношению к своим сослуживцам, но и в отношениях к клиентам компании;

- б) предпочитает уступать лидерство в отношениях с клиентами;
- в) не принимает на себя функции лидера в отношениях с клиентами, но уклоняется от принятия лидерства клиента;
- г) в отношениях с клиентами избегает признания лидерства.

17. Три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства:

- а) подход с позиции личных качеств;
- б) системный подход
- в) поведенческий подход;
- г) процессный подход
- д) ситуационный подход

18. Дайте определение различным формам власти и влияния

Власть, основанная на принуждении - _____

Власть, основанная на вознаграждении - _____

Экспертная власть - _____

Эталонная власть - _____

Законная власть - _____

20. Сопоставьте деловые качества лидера, руководителя, работника:

А. Лидер	1. Поручает, координирует, контролирует, принимает решение.
Б. Руководитель	2. Выполняет трудовые обязанности, закрепленные должностной инструкцией максимально качественно и быстро.
В. Работник	3. Генерирует идеи, вдохновляет, ведет за собой.

Задание 3. Ситуационная задача

Ситуация 1

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют пять стилей руководства:

а) Невмешательство: низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в организации.

б) Теплая компания: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не интересуют, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

в) Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимание, либо уделяется крайне мало.

г) Золотая середина: руководитель старается в своих действиях в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком много от сотрудников, но и не попустительствует.

д) Команда: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям.

Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Вопросы: Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своему варианту. В тоже время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства?

Ситуация 2

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был нестигаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шлаться взад и вперед», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма

«Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Вопросы:

1. *Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд?*
2. *Почему Г. Форда называли великим менеджером?*
3. *В чём причины потери компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка к 1927 г.?*
4. *Если бы Г. Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы посоветовали ему в отношении выбора стиля управления? Обоснуйте свои рекомендации.*

Ситуация 3

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - Уволить несогласного лидера;
 - Проигнорировать его мнение;
 - Привлечь на свою сторону;
 - Прочее (обосновать).

Задание 4. Кейс

Кейс «Кризис власти в автосервисе»

Игорь и Юлия Осиповы создавали своё предприятие совместными усилиями практически с нуля. Игорь был не просто опытным, а настоящему талантливый автоэлектриком, а Юлия хорошо разбиралась в юридических и экономических тонкостях бизнеса. Их тандем позволил им

создать процветающее предприятие автосервиса, которым они руководили вместе.

Но всё получилось далеко не сразу. С серьёзными проблемами супруги столкнулись, когда предприятие только начало работать. Только что набранный персонал отказывался всерьёз воспринимать молодую пару как своих непосредственных руководителей. Конечно, автослесари, автоэлектрики и другие работники вовсе не отказывались работать. Но в их отношении к Игорю чувствовалась некоторая фамильярность, опытные специалисты с усмешкой воспринимали профессиональные советы молодого человека, совершенно к ним не прислушиваясь. Эффектная блондинка Юлия тоже не могла повлиять на своих подчинённых – они не реагировали на её замечания по поводу опозданий или курения слишком близко к зданию автосервиса.

Всё изменилось после одного случая. В автосервис доставили дорогую иномарку, которая ну никак не хотела заводиться. Что только работники не делали – и аккумулятор тестировали, и зажигание смотрели, и стартер проверяли – неисправность найти не могли. Как раз в это время в рабочую зону зашёл Игорь. Ему хватило двух минут, чтобы понять, что вышла из строя катушка зажигания. Её быстро поменяли на новую, и довольный автовладелец уехал.

С тех пор отношение персонала к Игорю стало совсем другим. Убедившись в его высоком профессионализме, люди стали проявлять уважение прислушиваться к его советам и распоряжениям. При этом сам Игорь никогда отдавал жёстких приказаний, предпочитая узнать сначала мнение работников.

Юлия тоже нашла способ решения проблемы работы с подчинёнными. Она стала придерживаться жёсткого стиля управления и ввела систему штрафов. За опоздание или за курение в неположенном месте работник лишался части зарплаты. И это возымело действие – трудовая дисциплина значительно улучшилась.

Таким образом, каждый из супругов нашёл свои рычаги воздействия на персонал, что позволило успешно миновать кризис власти.

Вопросы для работы с кейсом:

- 1. Какой тип власти использовал каждый из супругов?*
- 2. Каких стилей управления придерживались Игорь и Юлия?*
- 3. Какие стили лидерства использовал каждый из супругов с точки зрения двухмерной теории лидерства Блейка и Моутона?*
- 4. Кого из супругов в большей степени можно назвать лидером?*
- 5. Как вы думаете, чей подход к управлению более эффективен?*

6. Прослеживается ли разделение управленческого труда между Игорем и Юлией? Если бы на предприятии существовали функциональные отделы, то какой отдел возглавил бы каждый из них?

Тема 7. Управленческие решения

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

1. Процесс принятия управленческих решений.
2. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
3. Модели принятия решений.
4. Методы принятия решений.

Задание 2. Тест

Вариант 1

Выберите правильный вариант

1. Что из указанного списка относится к классификации управленческих решений:

- а) стратегические решения
- б) тактические
- в) производственные
- г) конкурентоспособные
- д) кадровые
- е) аналитические
- ж) реалистичные
- з) единоличные
- и) документированные

2. Что из перечисленного относится к требованиям эффективного управленческого решения:

- а) ясная цель
- б) обоснованность
- в) дальновидность
- г) конкретность
- д) универсальность
- е) своевременность
- ж) четкость?

3. Что представляет собой процедура подготовки и принятия управленческих решений:

- а) документальное оформление принятого решения
- б) распределение ответственности и полномочий в процессе подготовки и принятия решения
- в) последовательность этапов подготовки и принятия решения с указанием их содержания и исполнителей

- г) построение дерева решений
- д) документальное оформление схемы информационных потоков в процессе подготовки и принятия решения?

4. Выработка решения состоит из следующих этапов:

- а) диагноза проблемы, формулирования критериев и ограничений разработки и оценки альтернатив, выбора альтернативы
- б) разработки и оценки альтернатив, выбора альтернативы, организации выполнения решения
- в) разработки и оценки альтернатив, выбора альтернативы

5. Что из перечисленного можно считать критериями подбора персонала

- а) образование
- б) опыт работы
- в) рост человека
- г) его возраст
- д) цвет его волос
- е) здоровье кандидата?

6. Что из названного можно отнести к этапу организации выполнения принятого решения:

- а) определение комплекса необходимых действий
- б) определение необходимых ресурсов
- в) определение влияния факторов внешней среды
- г) определение сроков выполнения решения
- д) доведение задания до исполнителей?

7. Возможно ли использование мозгового штурма в качестве метода принятия управленческого решения:

- а) да
- б) нет

8. Прочитайте текст и запишите правильный ответ Первой стадией процесса принятия решения является:

- а) осознание проблемы и признание необходимости каких-либо действий;
- б) описание проблемы, создание модели нежелательного состояния организации;
- в) разработка проекта действий для решения проблемы;

9. Прочитайте текст, выберите правильные 3 ответа Основные подходы к принятию решений

- а) интуитивные решения:
- б) решения, основанные на суждениях;
- в) контурное решение
- г) незапрограммированное решение
- д) рациональные решения.

10. _____ - Выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен

Вариант 2

К каждому термину подберите соответствующее значение

№	Термины	№	Значения
1	Метод «анализ временных рядов»	1	Процедура, позволяющая группе специалистов прийти к согласию
2	Контурное решение	2	Решение, обусловленное в связи с занимаемой должностью руководителя
3	Запрограммированное решение	3	Предельно жестко регламентирует деятельность подчиненных
4	Модель управления запасами	4	Определяет способ распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей
5	Прогноз	5	Метод, в котором используется накопленный опыт и текущие достижения с целью определения будущего
6	Метод экспертных оценок	6	Выявляет образцы и тенденции прошлого и продления их в будущее
7	Организационное решение	7	Предоставляет возможность подчиненным проявлять инициативу в принятии решений
8	Незапрограммированное решение	8	Внутренне не структурировано и сопряжено неизвестными факторами
9	Аналоговая модель	9	Упрощает визуальное восприятие объекта
10	Модель линейного программирования	10	Используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также готовой продукции
11	Прогнозирование	11	Предвидение, суждение о состоянии какого-либо явления в будущем, основанное на специальном исследовании
12	Модель ожидания потребителя	12	Схематическое представление проблемы принятия решений
13	Имитационное моделирование	13	Выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен
14	Дерево решений	14	Прогноз, основанный на результатах опроса клиентов организации
15	Физическая модель	15	Представляет исследуемый объект аналогии
16	Казуальное (причинно-следственное) моделирование	16	Рассматривает статистическую зависимость между рассматриваемым фактором и другими переменными
17	Личностные оценки руководителя, влияющие на принятие решения	17	Ценностные ориентации руководителя, влияющие на его повседневные действия и решения
18	Интуитивное решение	18	Выбор альтернативы, направленный на разрешение проблемной ситуации
19	Управленческое решение	19	Обозначает процесс создания модели и ее экспериментальное применение для

			определения изменений реальной ситуации
20	Алгоритмическое решение	20	Результат реализации определенной последовательности шагов и действий

Задание 3. Ситуационная задача

Ситуация 1

Вы руководитель отдела продаж (штат — 8 человек) в туристической фирме. Ваш отдел пользуется хорошей репутацией. В отделе сложились доверительные взаимоотношения. Вместе с тем общеотраслевой спад, новые ставки аренды помещений заставляют пойти на серьезные сокращения штата турфирмы. Фирму возглавил новый директор, который принял решение о создании новой структуры управления и сокращении штатов каждого отдела. Вам дали понять, что отделу придется расстаться с двумя работниками. Самый старший работник вашего отдела достиг пенсионного возраста, так что один кандидат на сокращение уже есть. Придется ликвидировать еще одно рабочее место, но возраст работников не может быть решающим фактором. Сотрудники внезапно стали соперниками в борьбе за оставшиеся места, и вы предвидите ужасные ее последствия для коллектива отдела, причем не только для тех, кому придется уйти из отдела, но и для теплых семейных взаимоотношений тех, кто останется.

Вам необходимо принять решение: а) выбрать двоих самых старших по возрасту; б) выбрать двух человек, которые, как вы считаете, хуже других справляются с работой; в) попытаться обойти правила. Обсудить ситуацию с коллективом отдела, возможно, работники согласятся на уменьшение заработной платы, чтобы никто не остался без работы; г) передать полномочия по принятию решения самим работникам, что позволит сохранить семейную атмосферу; д) другое.

Ситуация 2

Директор кондитерской фабрики заключил с расположенным неподалеку кафе договор о поставках к Новому году большой партии кондитерских изделий. Через день после подписания договора кондитерской фабрики был сделан дополнительный, более крупный заказ с рестораном также к Новому году. Директор кондитерской фабрики, для которой реализация продукции была наиболее уязвимым местом, подписал и договор о поставках продукции фабрики ресторану.

29 декабря стало ясно, что обеспечить своевременную поставку своей продукции одновременно и ресторану, и кафе фабрика не в состоянии.

Директор принял решение о поставках кондитерской продукции к Новому году ресторану, поскольку его заказ был более крупным. Поставка продукции кафе была фабрикой сорвана.

Вопросы: Проанализируйте сложившееся на кондитерской фабрике положение с поставками производимой ею продукции. Несет ли директор

фабрики ответственность за срыв поставок продукции расположенному по соседству кафе?

Задание 4. Тренинг

Тренинг 1: «Что делать если... Найти оригинальный выход!»

Участникам предлагаются затруднительные ситуации, связанные с их работой, из которых им необходимо найти оригинальный выход. Тот участник, который, по мнению зрителей, даст наиболее находчивый ответ, получает призовое очко.

Примеры ситуаций:

- Что делать, если вы проиграли зарплату своих подчиненных или общественные деньги в казино?
- Что делать, если вас случайно заперли в офисе поздно вечером?
- Что делать, если ваша собака съела важную отчетность, которую вы должны утром представить директору?
- Что делать, если вы застряли в лифте с генеральным директором вашей фирмы?

Тренинг 2 «Ранжирование задач»

Определите последовательность управленческих действий для достижения целей организации. Для этого расставьте указанные действия в необходимом с вашей точки зрения порядке, присваивая им номер выбранного действия.

1. Формулирование проблемы, ее суть
2. Реальное состояние системы, чем оно обусловлено
3. Оценка новизны проекта
4. Оценка вариантов решения проблемы
5. Документальное оформление задач
6. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме
7. Идеальное состояние системы, при котором цель реализована
8. Установление взаимосвязи с другими проблемами
9. Определение путей решения проблемы, разработка альтернативных вариантов решения проблемы
10. Постановка задач исполнителям
11. Выбор наилучшего решения проблемы, сопоставление его с первоначальной целью
12. Контроль за исполнением решения
13. Определение существования проблемы
14. Определение цели деятельности
15. Формулирование конкретных задач для выбранного решения проблемы.

Задание 5. Деловая игра

Деловая игра 1: «Билет с острова»

Участники: от 9 человек до 30 человек.

Время: 10-15 минут.

Материалы: «билеты» на корабль – цветные листочки, в 2-3 раза больше, чем участников в группе.

Из группы выбираем 2-4 участников (по желанию) они будут капитанами. Тренер с капитанами выходит из аудитории и дает им инструкции.

Инструкции капитанам: вы – капитаны. Вы причалили к острову на своих кораблях. У вас есть все, что нужно, вы не нуждаетесь ни в помощи, ни в деньгах, ни в чем бы то ни было! Остальные участники будут подходить к вам и проситься на корабль. Вы берете, не зависимо от их предложений, каждого третьего. Результатом того, что вы берете к себе на корабль участника будет ваш билет, который вы отдаете участнику (тренер заранее подготавливает билетики из бумаги 2-х разных цветов. Можно подойти творчески и, например, подготовить вырезанные якоря или что еще...)

После инструкция тренер с «капитанами» возвращается к остальным участникам.

Инструкции участникам: все вы потерпели кораблекрушение во время совершения круиза вокруг света 2 месяца назад. Теперь вы живете здесь – на необитаемом острове. У вас сложился свой быт, однако, каждому из вас очень хочется вернуться домой. Все попытки построить корабль, плот и т.п. заканчиваются неудачей. 2 дня назад обнаружили на острове просыпающийся вулкан... И тут – о чудо! К вашему острову пристаёт 2 корабля. Ваша задача убедить капитанов взять на корабль именно вас («продать» себя капитанам, провести самопрезентацию). При этом подходить к капитанам можно сколько угодно раз, предлагать абсолютно любые услуги, подарки, давать любые обещания. Нужно, чтобы вы получили не 1, а как можно больше «входных билетиков» на корабль.

Во время игры тренер следит за временем. Подгоняет, если нужно участников (через 1 минуту корабли уплывают\вулкан просыпается и т.п.)

Итог: сравниваем у кого больше билетов. Спрашиваем, почему, как вы думаете, у вас больше\меньше\нет ни одного? Что помогло\мешало вам их получить? Какие предложения заинтересовали капитанов больше всего? и т.п.

Проводили эту игру на группу в 30 человек, 70% участников, получив 2-3 отказа, переставали подходить к капитанам, хотя время игры еще не закончилось. 4-5 настойчивых участников подходили к капитанам более 10 раз, и получили билеты.

К такой ситуации хорошо подходит притча, что выигрывает тот, кто падает 9 раз, а поднимается 10.

Еще одна притча из НЛП. Ученые выяснили, чем успешные люди отличаются от тех, кто не добиваются успеха. Не влияет ни образование, ни внешность, ни другие факторы. Успешные люди делают больше попыток – 15-17, а обычные люди 2-3 попытки, делают вывод что «ничего не получится» и действительно, получают отрицательный результат.

Тема 8. Коммуникации в менеджменте туризма

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

1. Сущность и понятие коммуникации.
2. Коммуникационный процесс: основные элементы и этапы.
3. Виды коммуникаций.
4. Понятие вербальной и невербальной коммуникации.

Задание 2. Тест

Вариант 1

Выберите правильный вариант

1. Коммуникации это:

- а) обмен опытом и знаниями
- б) обмен информации
- в) квалификация и способность менеджера

2. К вербальным средствам общения относятся:

- а) речевое общение: приемы убеждения, комплименты, рефлексивное слушание
- б) визуальный контакт
- в) межличностное расстояние, взаимное расположение в пространстве, ведение записей

3. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации
- б) доброжелательная атмосфера общения
- в) желание сторон продолжать коммуникации
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
- д) точность формулировок

4. Коммуникабельность представляет собой:

- а) умение говорить доклады и речи
- б) умение формулировать и отдавать устные приказания
- в) умение легко сходиться с людьми

5. К внутренним коммуникациям относятся

- а) вертикальные
- б) коммуникация с поставщиками
- в) неформальные

6. Обмен информацией между руководителем и подчиненным это:

- а) горизонтальные коммуникации
- б) неформальные коммуникации
- в) вертикальные коммуникации

7. Обмен информации между различными подразделениями одного уровня это:

- а) горизонтальные коммуникации
- б) слухи
- в) вертикальные коммуникации

8. Вертикальные связи возникают:

- а) между руководителями одного уровня управления;
- б) между функциональными и производственными подразделениями;
- в) между начальником и подчиненными;
- г) между технологически не связанными производственными

подразделениями.

9. Коммуникационным стилем называют:

- а) способы шифрования передаваемых сообщений;
- б) принятые в организации формы индивидуального поведения в процессах обмена информацией;
- в) способы обозначения субъекта в сообщении;
- г) последовательность расположения различных видов информации в сообщениях.

10. Какие составляющие включает в себя раскодирование(отметьте несколько вариантов ответов):

- а) восприятие
- б) интерпретацию
- в) оценку сообщения
- г) обратная связь
- д) раскодирование

11. Прочитайте текст и запишите правильный ответ Обмен информацией между руководителем и подчиненным это:

- а) горизонтальные коммуникации
- б) неформальные коммуникации
- в) вертикальные коммуникации

12. Прочитайте текст, выберите правильные 3 ответа Структура коммуникаций состоит из следующих компонентов:

- а) источник
- б) получатель
- в) сообщение
- г) канал
- д) обратная связь

13. Прочитайте текст, выберите правильные 2 ответа Организационная коммуникация это:

а) предоставление информации большому числу людей внутри организации

б) передача информации отдельным личностям за пределами организации

в) инструмент для координации деятельности подразделений организации

14. Впишите вместо многоточия правильный ответ *кодирование* процесс трансформации передаваемого значения в послание или сигнал, который может быть передан

Вариант 2

Верно/Неверно

1. Формальные коммуникации – это межуровневые коммуникации

2. Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми

3. Обратная прямая связь – это непосредственно наблюдаемое изменение поведения человека

4. К характеристикам косвенной обратной связи относятся: снижение производительности труда, текучесть кадров, прогулы, конфликты и другие

5. Невербальная информация подразумевает использование любых символов, кроме слов для трансляции сообщений

6. Сообщения, передаваемые от одного лица другому, могут искажаться из-за несовпадения статусов, уровней между ними

7. Канал формальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов

8. Кодирование – процесс трансформации передаваемого значения в послание или сигнал, который может быть передан

9. Если кто-то вас понял, это значит, что он с вами согласен

10. Обратная связь дает возможность отправителю узнать, дошло ли до адресата и в каком значении

11. В условиях взаимозависимости, дефицита времени и неопределенности обостряется потребность в неформальных каналах, дополняющих формальные

12. Раскодирование включает следующие составляющие: восприятие, интерпретацию и оценку сообщения

Задание 3. Ситуационная задача

Ситуация 1

Вас назначили руководить финансовой компанией, в которой циркулирует масса слухов, пересуд, для работников характерно брюзжание, межличностные конфликты.

Вопросы:

1. *Как бы Вы исправили сложившуюся ситуацию?*
2. *Поставьте диагноз состоянию коммуникационной сети.*
3. *Разработайте структуру сети.*

Ситуация 2

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. *Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?*
2. *Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?*
3. *Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?*
4. *Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?*

Ситуация 3

Один из профессоров Гарвардского университета как-то попросил студентов нарисовать «портрет» процесса коммуникаций. Большинство студентов нарисовали менеджера, который что-то пишет или говорит. Кто-то изобразил вылетающие из уст менеджера «облачка» со словами, другие — листы бумаги, вылетающие из принтера. «Нет, сказал преподаватель, никому из вас не удалось справиться с заданием». Он объяснил, что процесс коммуникаций, или, проще говоря, общение, предполагает, что менеджер, прежде всего, «делится», а не «пишет» или «говорит». Дело не ограничивается простой передачей информации. Менеджер, который никого не слушает, подобен продавцу подержанных машин, заявляющему: «Я-то продаю — это они не хотят покупать». Управленческие коммуникации — улица с двусторонним движением, которая требует и умения слушать, и умения правильно доносить информацию.

Вопросы: 1. Как Вы думаете, какие факторы необходимо учитывать, чтобы создать эффективную коммуникацию? 2. Как бы Вы нарисовали «портрет» процесса коммуникаций?

Задание 4.Тренинг

Тренинг «Сказка втроем»

Цели:

- потренироваться в партнерском взаимодействии;
- способствовать развитию спонтанности и творческих возможностей участников тренинга;
- улучшить эмоциональный настрой участников и помочь им, освободившись от зажимов, сократить дистанцию в общении.

Размер группы: не играет роли. Каждый раз в упражнении будет участвовать не более трех человек.

Ресурсы: один стул.

Время: в зависимости от состава группы. Каждая тройка участников работает на площадке в среднем 3-4 минуты. Общее время упражнения будет зависеть от количества таких троек.

Ход упражнения

– Уже из названия понятно, что в задании будут участвовать трое играющих. Один из них выполняет роль сказочника. Ему предстоит изложить одну из известных сказок, определенных ведущим. Второй участник садится на стул лицом к зрителям. Беззвучно открывая рот и используя мимику, он будет имитировать роль рассказчика. Его руки заложены за спину, поэтому не участвуют в игре. Роль «рук второго участника» будут исполнять руки третьего игрока. Для этого он должен встать на колени прямо за спиной второго актера и просунуть свои руки у него под мышками. Для зрителя создается иллюзия, что эти жестикулирующие в ходе сказки руки являются руками сидящего на стуле рассказчика.

Именно иллюзия того, что сказку рассказывает сидящий на стуле игрок голосом первого игрока и руками третьего, является доказательством успешности упражнения. Добиться этого можно при умении синхронно работать с партнерами и с театральной яркостью пользоваться невербальными средствами выразительности (жестом, мимикой, интонацией).

Завершение: обсуждение упражнения.

– Что представляло для вас трудность в задании?

– Как вы считаете, может ли данное упражнение научить вас навыкам, которые вы сможете применить за границами тренинговой группы – на работе, в семье, при общении с людьми?

– Что может дать это задание при рассмотрении проблем, связанных с развитием и тренировкой лидерских качеств? Какие качества лидера проявили участники упражнения?

Тема9. Управление конфликтами и стрессами

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

1. Природа конфликта в организации.
2. Функциональный и дисфункциональный конфликт.
3. Типы конфликтов.
4. Методы разрешения конфликтов.
5. Стили разрешения конфликтов.

Задание 2. Тест

Вариант 1

Выберите правильный ответ

1. По сфере возникновения и развития конфликты можно подразделить:
 - а) на межгрупповые
 - б) на деловые
 - в) на объективные
2. По своим последствиям конфликты различаются:
 - а) горизонтальные
 - б) личные
 - в) конструктивные
3. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают:
 - а) внутренними
 - б) субъективными
 - в) деструктивными
4. Конфликт всегда носит положительный характер:
 - а) да
 - б) нет
5. Дисфункциональный конфликт способствует повышению эффективности организации:
 - а) да
 - б) нет
6. Конфликт между личностью и группой возникает, когда личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы:
 - а) да
 - б) нет

7. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если эти ситуации связаны с минимальными личными потерями или угрозами:

- а) да
- б) нет

8. *Внутриличностные конфликты выступают в форме субъективных психологических переживаний:*

- а) да
- б) нет

9. *Наиболее распространенным является конфликт:*

- а) внутриличностный
- б) межличностный
- в) межгрупповой

10. *Противоречия человека с самим собой характеризует возникновение:*

- а) внутриличностного конфликта
- б) межличностного конфликта
- в) обо ответа верные

11. Психологические стрессы работников, осуществляющих функции менеджеров в сфере сервиса и туризма:

а) негативно влияют на человека и нежелательны;

б) являются приспособительной реакцией на изменения, происходящие в компании и ее внешней среде, и обеспечивают развитие человека и организации;

в) недопустимы и должны предотвращаться;

г) отрицательно характеризуют работника

12. К структурным методам управления конфликтами могут быть отнесены:

а) попытка руководителя решить конфликт без учета интересов одной из сторон;

б) принятие уступок в своих исходных позициях каждой из сторон конфликта;

в) внесение изменений в составе подразделений и системе их взаимодействия;

г) попытки игнорировать наличие конфликта.

13. По сфере возникновения и развития конфликты можно подразделить:

- а) на межгрупповые
- б) на деловые
- в) на объективные
- г) на межличностные

Задание 3. Ситуационная задача

Ситуация 1

Конфликт между акционерами и кредиторами (посредством перехвата власти через дополнительную эмиссию).

В качестве примера рассмотрим конфликт между ТНК и горнодобывающим предприятием «Роспан». «Роспан» является дочерней структурой «Итера». ТНК – главный кредитор. Задолженность «Роспана» перед ТНК составляет 50 млн. долл. ТНК инициировало процедуру банкротства «Роспана», однако назначенного управляющего не пускали на завод в течение года. На совете кредиторов «Роспана» было принято решение выпустить допэмиссию, размер которой совпадает с задолженностью, и разместить среди акционеров и кредиторов. В случае ее осуществления доля «Итеры» сократилась бы до 7%, а ТНК выросла до 73%.

«Итера» опротестовало, и обещала выплатить долги «Роспана». В результате конфликта между кредиторами и акционерами в данном случае было достигнуто соглашение, и долги будут выплачены. Другое дело, что ТНК стремилась не только получить свой долг, но и перехватить власть на предприятии.

Вопросы:

- 1. Считаете ли вы правильным, что немирные способы разрешения конфликтов свидетельствуют о слабости, как корпоративного управления, так и российской правовой базы?*
- 2. Каким образом должны быть урегулированы вопросы иностранных инвестиционных вложений в экономику России?*
- 3. Разработайте свои способы улучшения ситуации.*

Ситуация 2

Корпорация LG Electronics, крупнейший производитель бытовой электроники в Южной Корее, предъявила иск японской компании Matsushita, обвинив ее в нарушении патентов LG на технологии изготовления плазменных панелей. Одновременно встречный иск Matsushita предъявила иск LG, потребовав запретить в Японии продажи плазменных панелей производства LG, утверждая, что «южнокорейская корпорация нарушила ее патенты на технологию борьбы с тепловым излучением».

Вопросы:

- 1. Является ли ситуация примером международного конфликта между крупнейшим японским производителем электроники и их конкурентами в Корее?*
- 2. Является ли конкуренция в данном сегменте рынка по поводу интеллектуальной собственности положительным явлением или юридические тяжбы мешают международной торговле?*

Ситуация 3

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими

разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

1. *тип конфликта;*
2. *состав конфликтующих сторон;*
3. *поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;*
4. *методы и конкретные пути разрешения конфликта.*

Ситуация 4. «Проблема опозданий»

В последнее время шеф стал часто делать вам замечания по поводу систематических опозданий в вашей рабочей группе. Действительно, записи в журнале прихода указывали на то, что ваши сотрудники в среднем задерживают начало работы 10 минут. И хотя эти опоздания вас никогда особенно не волновали, вашего шефа они серьезно огорчают. Он подчеркнул, что опоздания сокращают общее время производства и задерживают пуск сборочной линии. Вы понимаете, что опоздания являются формой избегания – рабочие оттягивают начало очень скучной работы. Группа рабочих, о которой идет речь, очень сплоченная и каждый ее член будет следовать желанию других. Один из лидеров группы прикладывает, по-видимому, много усилий, чтобы поддерживать в группе нежелательное поведение. С одной стороны, вы хотите, чтобы рабочие приходили вовремя, но с другой – хотели бы избежать, конфронтации по этому поводу. Поскольку, честно говоря, не считаете, что дело стоит испорченных со всеми отношений.

Вопрос:

1. *Что могло повлиять на возникновение такой ситуации?*
2. *Какие меры предприняли бы для разрешения этой проблемы?*

Ситуация 5.

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку,

вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

- 1.Методология системного и ситуационного подходов.
- 2.Основные элементы организации и процесса управления.
Концепция жизненного цикла организации (управленческий аспект).
- 3.Особенности неформальной организации и возможности управления неформальными группами.
- 4.Механизм воздействия неформальной организации на развитие формальной организации.
- 5.Уровни менеджмента и сущность горизонтального и вертикального разделения труда.
- 6.Анализ наиболее распространенных организационных форм в рыночной экономике.
- 7.Особенности адаптивных, дивизиональных и матричных организационных структур.
- 8.Анализ и значимость функций управления: планирование и организация.
- 9.Взаимосвязь функций и компонент менеджмента.
- 10.Роль контроля в управлении.
- 11.Процесс регулирования и управление по отклонениям.
- 12.Методы, функции и принципы управления: характеристика и отличия.
- 13.Роль руководящих кадров организации в условиях рыночной экономики.
- 14.Сущность управленческого решения.
- 15.Понятие об интеграционных процессах в менеджменте.
- 16.Особенности бизнес-документов.
- 17.Состав функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.
- 18.Классификация и оценка деловых качеств менеджера.
- 19.Проблема межличностных отношений в трудовом коллективе.
- 20.Имидж менеджера и организации.
- 21.Корпоративная культура.

- 22.Этика в современном управлении.
- 23.Обзор менеджерских функций в различных видах хозяйственной деятельности.
- 24.Основные факторы микросреды функционирования организаций.
- 25.Основные факторы макросреды функционирования организаций.
- 26.Определение рыночной стратегии (общий подход).
- 27.Характер и цель управленческого консультирования.
- 28.Основные типы консалтинговых организаций.
- 29.Консультирование в различных областях: управление производством, маркетингом, человеческими ресурсами и т.д.
- 30.Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности менеджмента.
- 31.Менеджмент как область знания и методологическая база управленческой практики.

3.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации обучающихся

Перечень вопросов к экзамену

- 1.Понятие и сущность менеджмента
- 2.Цели, задачи и принципы менеджмента
- 3.Роль менеджера в управлении организацией. Уровни управления
- 4.Эволюция управленческой мысли
5. Подходы к управлению
- 6.Внутренняя среда организации
7. Внешняя среда организации
- 8.Сущность и этапы стратегического планирования
- 9.Элементы стратегического выбора: миссия, цели, стратегии, стратегические задачи, программы, ресурсы
- 10.Формирование стратегических целей организации
- 11.Оценка и анализ внутренней и внешней среды организации (матрица SWOT-анализ)
- 12.Выбор стратегии: ограниченный рост, рост, сокращение; матрица БКГ
- 13.Понятие функции организации. Организационные процессы
- 14.Современные организационные структуры управления и их оптимальность: бюрократическая структура (функциональная и дивизиональная), адаптивные структуры (проектная, матричная, организация конгломератного типа)

- 15.Централизованные и децентрализованные организации
- 16.Делегирование, ответственность и полномочия. Линейные и аппаратные полномочия
- 17.Сущность и методы мотивации
- 18.Содержательные теории мотивации: теории потребностей по А. Маслоу, Д. Мак Клеланда, Ф. Герцберга
- 19.Процессуальные теории мотивации: теории ожидания, справедливости, модель Портера-Лоулера
- 20.Сущность и необходимость контроля
- 21.Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный
- 22.Этапы процесса контроля: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий
23. Характеристики эффективного контроля
- 24.Сущность и процесс осуществления коммуникации
- 25.Межличностные коммуникации: типы; меры улучшения системы межличностных коммуникаций
- 26.Организационные коммуникации: типы; меры улучшения системы организационных коммуникаций
- 27.Процесс принятия управленческих решений: организационные решения (запрограммированные, незапрограммированные); подходы к принятию решений; информационные системы менеджмента
- 28.Факторы, влияющие на процесс принятия решений
- 29.Модели принятия решений: физическая, аналоговая, математическая; теория игр, управления запасами, линейного программирования; имитационное моделирование, экономический анализ
- 30.Методы принятия управленческих решений (количественные, качественные)
- 31.Группы в организации и их значимость: формальные и неформальные группы
- 32.Развитие неформальных организаций и их характеристика
- 33.Факторы, влияющие на эффективность работы группы в организации
- 34.Понятие власти, влияния, лидерства
- 35.Формы власти: экспертная, эталонная, законная
- 36.Формы влияния в организации
- 37.Виды конфликтов в организации
- 38.Способы регулирования конфликтов

Итоговое тестирование

1 вариант

1. Менеджмент представляет собой:
управление технологическими процессами;
деятельность управленческого персонала;
процесс управления организациями;
вид деятельности персонала компании
2. Наибольшее применение в системе управления экономикой в советское время нашли методы:
школы научного управления;
школы человеческих отношений;
школы науки о поведении (бихевиористские учения);
школы количественных методов управления.
3. Представления о специфике менеджмента в компаниях сервиса и туризма появились:
ранее, чем в промышленных компаниях;
в 1930-е гг.;
в середине XX в.;
в 1980-е гг.
4. В сфере сервиса работник:
призван выступать в качестве лидера не только по отношению к своим сослуживцам, но и в отношениях к клиентам компании;
предпочитает уступать лидерство в отношениях с клиентами;
не принимает на себя функции лидера в отношениях с клиентами, но уклоняется от принятия лидерства клиента;
в отношениях с клиентами избегает признания лидерства.
5. Вертикальные связи возникают:
между руководителями одного уровня управления;
между функциональными и производственными подразделениями;
между начальником и подчиненными;
между технологически не связанными производственными подразделениями
6. Планирование предприятия представляет:
развернутую производственную программу
официальный документ, отражающий планы развития предприятия
пути достижения цели на основе сбалансированности имеющихся ресурсов

перспективный документ, в котором сформулированы основные принципы и требования предприятия

7. Планы по срокам исполнения делятся на:

краткосрочные
финансовые
долгосрочные

8. Какие составляющие включает в себя раскодирование (выберите правильные 3 ответа):

восприятие
интерпретацию
оценку сообщения
обратная связь
раскодирование

9. Цели менеджмента (выберете правильные 2 ответа):

получение прибыли;
повышение эффективности хозяйствования;
внедрение новейших технологий;
стимулирование персонала
решение социальных вопросов

10. Три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства (выберете правильные 3 ответа):

подход с позиции личных качеств;
системный подход
поведенческий подход;
процессный подход
ситуационный подход

11. Все то на что направлено управленческое воздействие в рамках организации это _____

12. Впишите вместо многоточия правильный ответ _____
профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно- хозяйственной способностью.

13. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

удовлетворенность партнеров по коммуникации
доброжелательная атмосфера общения
желание сторон продолжать коммуникации

близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения

точность формулировок

14. Обмен информацией между руководителем и подчиненным это:

горизонтальные коммуникации

неформальные коммуникации

вертикальные коммуникации

15. К структурным методам управления конфликтами могут быть отнесены:

попытка руководителя решить конфликт без учета интересов одной из сторон;

принятие уступок в своих исходных позициях каждой из сторон конфликта;

внесение изменений в составе подразделений и системе их взаимодействия;

попытки игнорировать наличие конфликта.

16. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если эти ситуации связаны с минимальными личными потерями или угрозами:

да

нет

17. Первой стадией процесса принятия решения является:

осознание проблемы и признание необходимости каких-либо действий;

описание проблемы, создание модели нежелательного состояния организации;

разработка проекта действий для решения проблемы;

18. Эффективный руководитель имеет большую потребность во власти, однако он не должен проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения манере:

да

нет

19. Структура коммуникаций состоит из следующих компонентов:

источник

получатель

сообщение

канал

обратная связь

20. Организационная коммуникация это:
предоставление информации большому числу людей внутри организации

передача информации отдельным личностям за пределами организации
инструмент для координации деятельности подразделений организации

21. По сфере возникновения и развития конфликты можно подразделить:

на межгрупповые
на деловые
на объективные
на межличностные

22. Прочитайте текст, выберите правильные 3 ответа Основные подходы к принятию решений

интуитивные решения:
решения, основанные на суждениях;
контурное решение
незапрограммированное решение
рациональные решения.

23. Впишите вместо многоточия правильный ответ _____ - Выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен

24. Впишите вместо многоточия правильный ответ _____ процесс трансформации передаваемого значения в послание или сигнал, который может быть передан

25. Оперативные планы разрабатываются сроком на :

5 лет
3 дня
полгода, месяц
1 год

26. К микросреде компании сервиса и туризма обычно относятся:
составные части внешней среды, которые непосредственно воздействуют на компанию;

население страны, в которой действует компания;
конкуренты компании;
транспортная инфраструктура территории, на которой действует компания.

27. К группам заинтересованных лиц компании относятся:

население территории, на которой действует компания;

конкуренты компании;
учредители, акционеры компании, наемный персонал, потребители
продукции, деловые партнеры;
органы законодательной власти страны, в которой действует компания.

28. Задачи организации делятся на категории:

работа с партнерами,
работа с предметами,
работа с покупателями
работа с информацией

29. Планирование необходимо для достижения организацией
следующих целей:

выпуск продукции более высокого качества
повышение квалификации работников
повышение контрольной доли рынка

30. Сочетание определенных органов, организаций, ассоциаций,
свойств и параметров (социально-экономических, политических,
демографических), которые непосредственно влияют на данную организацию
это _____.

2 вариант

1. Главным в стратегическом управлении является то, что оно:
ориентируется не на производство продукта, а на удовлетворение потребностей покупателей производимой продукции;
основано на долгосрочном планировании;
исходит из необходимости точно устанавливать цели деятельности компании;
основано на учете интересов работников компании.

2. Последовательность осуществления функций стратегического управления компании состоит в последовательном формировании:
миссии, информации об окружающей среде, прогнозов, системы долгосрочных целей, стратегических планов;
информации об окружающей среде, прогнозов, системы долгосрочных целей, стратегических планов, миссии;
прогнозов, стратегических планов, миссии, информации об окружающей среде, системы долгосрочных целей;
миссии, системы долгосрочных целей, информации об окружающей среде, прогнозов, стратегических планов.

3. К сфере сервиса и туризма относят:
отрасли, осуществляющие производство услуг, направленных на удовлетворение потребностей человека;
производство услуг в домашних хозяйствах;
медицинское обслуживание в государственных медицинских учреждениях;
производство продуктов питания.

4. Какая из перечисленных переменных не относится к внутренней среде организации:
цели
конкуренты,
структура,
поставщики

5. К элементам стратегического выбора относятся
анализ внешней и внутренней среды организации,
методы достижения целей,
определение миссии организации

6. Впишите вместо многоточия правильный ответ _____ – это разработка схем, параметров и ориентиров будущего организации при имеющихся финансовых, трудовых и материальных ресурсах.

7. Для компаний, действующих в сфере туризма и гостеприимства, в большей степени свойственны:

- органический тип организации;
- механистический тип организации;
- одномерные учения об управлении;
- синтетические учения об управлении.

8. Каким методам управления организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях

- экономическим
- социально-психологическим
- организационно-распорядительным

9. Главной формой связей в иерархических организационных структурах между линейными подразделениями являются:

- неформальные связи;
- горизонтальные связи;
- косвенные связи;
- вертикальные связи.

10. Для компаний в сфере туризма и гостеприимства характерным является:

- относительно узкий масштаб управляемости;
- большое число уровней управления;
- широкий масштаб управляемости;
- широкий масштаб управляемости и большое количество уровней управления.

11. Для организаций в сфере туризма и гостеприимства в большей степени присуще распределение прав и ответственности:

- основанных на системе единства подчинения;
- основанных на системе двойного подчинения;
- основанных на системе множественного подчинения;
- основанных на матричных системах управления.

12. За счет каких приемов расширяется самоуправление туристических фирм:

- самостоятельности
- бригадных методов работы
- соревновательности
- адаптации
- внушения

13. К адаптивным организационным структурам относят:

проектная о.с
дивизиональная о.с.
матричная о.с.

14. К бюрократическим организационным структурам относят:

проектная о.с
функциональная о.с.
матричная о.с.
дивизиональная о.с.

15. Что относится к организационно-административным методам

приказ
распоряжение,
премии,
дополнительные льготы работникам
инструктаж

16. Прочитайте текст, выберите правильные 3 ответа Формы проявления организационно-административных методов:

обязательное предписание
самоуправление
делегирование полномочий
согласительные методы
рекомендации, пожелания

17. Структуры, которые *характеризуются* высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения это _____

18. Самоуправление трактуется как _____ управления, обеспечивающая работникам возможность в различных формах участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в фирме.

19. Методы, направленные на детализацию планов, регулирование производственного процесса и хозяйственной деятельности, обеспечения четких действий аппарата управления и слаженной работы всех подразделений предприятия, — это:

организационные методы управления;
оперативно-распорядительные методы управления;
экономические методы управления.
стратегические методы управления

20. Контроль должен быть:

гласным и объективным
объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным
гласным и действенным
текущем.

21. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом:

специалисты
работники
министерства
руководители

22. Контроль – это:

действие, которое следует предпринять в конкретной ситуации
процесс, который непосредственно влияет на хозяйственные операции организации

процесс, обеспечивающий достижение поставленных организацией целей

23. Система обратной связи состоит из следующих характеристик:

использование внешних ресурсов
наличие стратегических планов
принятие корректирующих действий

24. Предварительный, текущий и заключительный контроль различаются:

процедурами осуществления
правилами осуществления
временем осуществления

25. Основными видами контроля по срокам осуществления являются следующие:

предварительный;
текущий;
сплошной
заключительный (итоговый).

26. Характеристики эффективного контроля:

стратегическая направленность контроля
своевременность контроля.
гибкость контроля
стандартизация

27. Виды методов управления:

организационно-административные
социологические
экономические
контролирующие
социально-психологические

28. Прочитайте и определите последовательность этапов процесса контроля

установление стандартов
измерение фактических результатов
сравнение фактических результатов и стандартов
оценка результатов

29. Контроль, охватывающий все единицы продукции это _____

30. Впишите вместо многоточия правильный ответ _____
представляет собой систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и скоординированную деятельность управляющей и управляемой систем для более эффективного использования имеющихся возможностей в целях решения поставленных перед организацией задач

IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной (рубежной) аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

- Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре.

- Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

- Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой учебной дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

- Время подготовки ответа при сдаче экзамена должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

- При подготовке к экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается преподавателю.

- Преподавателю предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать ситуационные задачи, которые изучались на практических занятиях.

- Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

- Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного

тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачётные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговой формой контроля по дисциплине является экзамен. Экзамен проводится в виде устного ответа на вопросы экзаменационного билета. Каждому студенту предлагается 3 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 10 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок.