

Частное профессиональное образовательное учреждение
«Колледж цифровых технологий и бизнеса»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ

учебной дисциплины

ОП.04 Менеджмент в туризме и гостеприимстве

профиль обучения: гуманитарный

по специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство

Направленность: Гостиничные услуги

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	3
1.1 Область применения.....	3
1.2 Требования к результатам обучения.....	3
1.3 Система контроля и оценки результатов освоения обучающимися программы учебной дисциплины.....	7
2. КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА	17
2.1 Оценочные средства для текущего контроля образовательных результатов обучающихся	17
2.2 Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся	Error! Bookmark not defined.

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1 Область применения

Фонд оценочных средств (ФОС) предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся по учебной дисциплине ОП.04 Менеджмент в туризме и гостеприимстве.

ФОС включает материалы для текущего контроля образовательных результатов и промежуточной аттестации обучающихся.

ФОС разработан в соответствии с требованиями ФГОС СПО 43.02.16 Туризм и гостеприимство к образовательным результатам специалиста среднего звена «Специалист по туризму и гостеприимству», Примерной основной образовательной программой и рабочей программой учебной дисциплины дисциплине ОП.04 Менеджмент в туризме и гостеприимстве.

1.2 Требования к результатам обучения

Оценка качества подготовки обучающихся по специальности СПО 43.02.16 Туризм и гостеприимство осуществляется в двух основных направлениях:

- контроль и оценка образовательных достижений обучающихся по учебным дисциплинам, МДК;
- оценка уровня сформированности компетенций обучающихся.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:
знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс и методику принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;
- особенности менеджмента в туризме и гостеприимстве;

уметь:

- применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения;
- формировать организационные структуры управления;
- учитывать особенности менеджмента в туризме и гостеприимстве.

Вариативная часть:

Знать:

- цикл менеджмента и анализ содержательных теорий мотивации;
- анализ миссий современных организаций;
- понятие и классификация методов менеджмента;

- организационно-административные методы;
- экономические методы и социально-психологические методы;
- роль топ-менеджера в туризме и гостеприимстве;
- условия эффективности управленческих решений.

Уметь:

- определять роль менеджмента в развитии современного туризма;
- определять особенности профессии менеджера;
- обосновать необходимость самоменеджмента;
- исследовать методы управления и обоснования наиболее приоритетного из них, как точки зрения руководителя, так и сотрудников;
- анализировать психологическую устойчивость руководителя как основа нормальной обстановки организации туризма и гостеприимства.

Контролируемые компетенции:

Код компетенции	Формулировка компетенции	Знания, умения
ОК 01	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам	<p>Умения: распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части определять этапы решения задачи выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы составлять план действия определять необходимые ресурсы владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах реализовывать составленный план оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)</p> <p>Знания: актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях методы работы в профессиональной и смежных сферах структуру плана для решения задач порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности</p>

ОК 02	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности	<p>Умения: определять задачи для поиска информации определять необходимые источники информации планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию выделять наиболее значимое в перечне информации оценивать практическую значимость результатов поиска оформлять результаты поиска, применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач использовать современное программное обеспечение использовать различные цифровые средства для решения профессиональных задач</p> <p>Знания: номенклатура информационных источников, применяемых в профессиональной деятельности приемы структурирования информации формат оформления результатов поиска информации, современные средства и устройства информатизации порядок их применения и программное обеспечение в профессиональной деятельности в том числе с использованием цифровых средств</p>
ОК 04	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде	<p>Умения: организовывать работу коллектива и команды взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности</p> <p>Знания: психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности основы проектной деятельности</p>
ОК 05	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста	<p>Умения: грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе</p> <p>Знания: особенности социального и культурного контекста; правила оформления документов и построения устных сообщений</p>
ОК 09	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках	<p>Умения: понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы</p>

		<p>строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности</p> <p>кратко обосновывать и объяснять свои действия (текущие и планируемые)</p> <p>писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы</p>
		<p>Знания:</p> <p>правила построения простых и сложных предложений на профессиональные темы</p> <p>основные общеупотребительные глаголы (бытовая и профессиональная лексика)</p> <p>лексический минимум, относящийся к описанию предметов, средств и процессов профессиональной деятельности</p> <p>особенности произношения</p> <p>правила чтения текстов профессиональной направленности</p>

Форма промежуточной аттестации освоения учебной дисциплины –
Экзамен

1.3 Система контроля и оценки результатов освоения обучающимися программы учебной дисциплины

Контроль и оценка результатов освоения дисциплины, курса, модуля включает оценочные средства для текущего контроля и промежуточной аттестации.

Формы оценочных средств, рекомендуемых к применению при проведении текущего контроля и промежуточной аттестации (по выбору)

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Задания для самостоятельной работы	Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по модулю или дисциплине в целом.	Комплект заданий
2.	Разноуровневые задачи и задания	Различают задачи и задания: 1. Ознакомительного, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; 2. Репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; 3. Продуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения, выполнять проблемные задания.	Комплект разноуровневых задач и заданий
3.	Реферат	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы,	Темы рефератов

		приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	
4.	Сообщение Доклад	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.	Темы докладов, сообщений
5.	Творческое задание	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться индивидуально или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий.
6.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Комплект тестовых заданий.
7.	Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Тематика эссе.
8.	Ролевая игра	Средство оценки способности обучающихся к выполнению реальных производственных задач, но в смоделированных условиях, приближенных к реальным	Сценарий, план игры
9.	Деловая игра, круглый стол	Средство оценки индивидуальных достижений обучающихся, позволяющее диагностировать уровень теоретических знаний и овладение практическими навыками деятельности в нестандартных ситуациях	Сценарий, план игры
10.	Кейс-задачи	Ситуация, представляемая в форме профессионально смоделированной задачи, в процессе решения которой у обучающегося оценивается навык анализа профессиональных ситуаций, критического оценивания различных точек зрения, умение работать с информацией, способность моделировать решение профессиональной задачи	Комплект кейс-задач

Соотношение типов заданий и критериев оценки

№	Тип (вид) задания	Критерии оценки
1.	Практическая работа	Критерии и нормы оценки практических работ.
2.	Тесты	Шкала оценки образовательных достижений.
3.	Устные ответы	Критерии и нормы оценки устных ответов.
4.	Ситуационная задача	Критерии и нормы оценки ситуационной задачи.
5.	Ролевая игра, деловая игра, круглый стол	Критерии и нормы оценки к деловой игре (ролевой игре, дискуссии, круглому столу, конференции и т.п.)
6.	Проверка конспектов, рефератов, творческих работ, презентаций	Соответствие содержания работы заявленной теме; правилам оформления работы.

Критерии и нормы оценки практических работ

«5»	сформированность терминологического аппарата; владение системой знаний на уровне осознанного применения при выполнении учебных/ учебно-профессиональных действий; оригинальность решения, в том числе при решении нестандартных задач; гибкость, системность, глубину мышления; применение методов, адекватных поставленной цели и задачам; выполнение работы в логической последовательности; грамотное использование символики и графических средств; проявление высокого уровня самостоятельности; от 90 до 100% правильность выполнения практической работы
«4»	сформированность терминологического аппарата; владение программным материалом для выполнения учебных/ учебно-профессиональных действий, применение освоенных алгоритмов в типовой (знакомой) ситуации; применение методов, адекватных поставленной цели и задачам; выполнение работы в логической последовательности; грамотное использование символики и графических средств; выполнение практической работы самостоятельное; правильность выполнения – от 70 до 89%.
«3»	недостаточную сформированность терминологического аппарата; недостаточное владение программным материалом для выполнения учебных/ учебно-профессиональных действий; применение освоенных алгоритмов в типовой (знакомой) ситуации с незначительными

	нарушениями; применение нерациональных методов для выполнения практической работы; отступление от логической последовательности при выполнении работы; неточность использования символики и графических средств; проявление недостаточного уровня самостоятельности (выполнение работы с помощью преподавателя); правильность выполнения – от 51 % до 69%
«2»	недостаточную сформированность либо несформированность терминологического аппарата; недостаточное владение программным материалом для выполнения учебных/ учебно-профессиональных действий; применение освоенных алгоритмов в типовой (знакомой) ситуации со значительными нарушениями; применение нерациональных методов для выполнения практической работы; нарушение логической последовательности при выполнении работы; неточность использования символики и графических средств; проявление недостаточного уровня самостоятельности (выполнение работы с помощью преподавателя); правильность выполнения – менее 50 %
«1»	за полное незнание и непонимание учебного материала или отказ отвечать

Шкала оценки образовательных достижений (тестов)

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
89 ÷ 70	4	хорошо
69 ÷ 51	3	удовлетворительно
менее 50	2	неудовлетворительно

Критерии и нормы оценки устных ответов

«5»	за глубокое и полное овладение содержанием учебного материала, в котором обучающиеся легко ориентируются, за умение связывать теорию с практикой, высказывать и обосновывать свои суждения. Отличная отметка предполагает грамотное, логическое изложение ответа
«4»	если обучающийся полно освоил материал, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале, грамотно излагает ответ, но содержание, форма ответа имеют отдельные недостатки
«3»	если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений учебного материала, но излагает его неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, не

	умеет доказательно обосновывать свои суждения
«2»	если обучающийся имеет разрозненные, бессистемные знания, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал
«1»	за полное незнание и непонимание учебного материала или отказ отвечать

Критерии и нормы оценки ситуационной задачи

«5»	Ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями, с использованием демонстрационного материала (при необходимости), с правильным и свободным владением профессиональной терминологией; ответы на дополнительные вопросы верные, четкие
«4»	Ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании, а также при пояснении демонстрационного материала (при необходимости); ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно четкие
«3»	Ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием, со значительными затруднениями и ошибками в пояснении использованного (при необходимости) демонстрационного материала; ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие, с ошибками в деталях
«2»	Ответ на вопрос задачи дан неправильный. Объяснение хода ее решения представлено неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования, без умения пояснять демонстрационный материал (при необходимости); ответы на дополнительные вопросы неправильные или отсутствуют

Критерии и нормы оценки подготовки к деловой игре (ролевой игре, дискуссии, круглому столу, конференции и т.п.)

«5»	обучающийся представил подготовленный материал, отвечающий заявленным требованиям; качество подготовленных материалов соответствует всем перечисленным критериям: <ul style="list-style-type: none"> – соответствие подготовленного материала заявленной теме; – качество подготовленных материалов; – групповой характер работы; – упорядоченный и направляемый обмен мнениями с
-----	---

	соответствующей организацией места и времени работы, но на основе самоорганизации участников; направленность на достижение учебных целей
«4»	обучающийся представил подготовленный материал, отвечающий заявленным требованиям; качество подготовленных материалов не соответствует одному из критериев: <ul style="list-style-type: none"> – соответствие подготовленного материала заявленной теме; – качество подготовленных материалов; – групповой характер работы; – упорядоченный и направляемый обмен мнениями с соответствующей организацией места и времени работы, но на основе самоорганизации участников; направленность на достижение учебных целей
«3»	обучающийся представил подготовленный материал, отвечающий заявленным требованиям; качество подготовленных материалов не соответствует двум-трем из критериев: <ul style="list-style-type: none"> – соответствие подготовленного материала заявленной теме; – качество подготовленных материалов; – групповой характер работы; – упорядоченный и направляемый обмен мнениями с соответствующей организацией места и времени работы, но на основе самоорганизации участников; направленность на достижение учебных целей
«2»	обучающийся не подготовил материал

Критерии и нормы оценки промежуточной аттестации

Оценки **«отлично»** заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять практическое задание, усвоивший общие и профессиональные компетенции, соответствующие ФГОС, усвоивший взаимосвязь основных понятий тем и их значение для приобретаемой специальности, проявивший творческие способности. Обучающийся освещает различные вопросы программного материала, делает содержательные выводы, демонстрирует знание специальной литературы в рамках учебного методического комплекса и дополнительных источников информации, в том числе Интернет-ресурсов.

На оценку **«хорошо»** оценивается ответ, если обучающийся при ответе продемонстрировал системные знания и умения по поставленным вопросам. Содержание вопроса изложил связно, грамотным языком, раскрыл последовательно суть изученного материала, демонстрируя прочность полученных знаний и умений, но при ответе были допущены незначительные ошибки, нарушалась последовательность изложения или отсутствовали некоторые несущественные элементы содержания тем.

Оценки **«удовлетворительно»** заслуживает обучающийся, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности/профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой, но, у обучающегося обнаружены неточности в развернутом раскрытии понятий, терминов, определений, план ответа выстроен непоследовательно, в ответе допущены погрешности, исправленные под руководством преподавателя.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если в ответе обнаружены пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, недостаточно раскрыты понятия, термины, допущены принципиальные ошибки в выполнении практических заданий. Ответ содержит ряд серьезных неточностей. Выводы поверхностны.

Результаты оценки уровня освоения дисциплины (модуля) и компетенций обучающимися при текущем контроле успеваемости

Код и наименование компетенции	Формы текущего контроля успеваемости*	Показатели	Уровень освоения	Результаты оценки
ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации	Тестирование	обучающийся овладел необходимыми компетенциями, приобрёл знания, умения; выполнил 100% заданий, подлежащего текущему контролю успеваемости самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявил умение обобщать, систематизировать и научно классифицировать материал, анализировать показатели с подробными пояснениями и аргументированными выводами	освоил	отлично

<p>информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности ОК 04.</p> <p>Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде ОК 05.</p> <p>Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста ОК 09.</p> <p>Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках</p>		<p>обучающийся приобрел знания, умения; овладел компетенциями (сформировал полностью или частично (не менее 70% компетенций)), закрепленные рабочей программой учебного предмета, курса, дисциплины (модуля), практической подготовкой , обучающийся выполнил 75% экзаменационных испытаний, или при выполнении допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала; проявил умение обобщать, систематизировать и научно классифицировать материал; задания выполнил по стандартной методике без ошибок; сделал выводы по анализу показателей, но даны недостаточно полные пояснения</p>	освоил	хорошо
		<p>обучающийся овладел необходимыми компетенциями (сформировал частично (не менее 50% компетенций), приобрел знания, умения; не менее 50% задания, подлежащего текущему контролю успеваемости, выполнил по стандартной методике без существенных ошибок; сделал выводы по анализу показателей, но даны недостаточно полные пояснения</p>	частично освоил	удовлетворительно
		<p>обучающийся не приобрел знания, умения и не овладел компетенциями в объеме или выполнил менее чем на 50% с грубыми ошибками</p>	не освоил	неудовлетворительно

Результаты оценки уровня освоения дисциплины (модуля) и компетенций обучающимися при промежуточной аттестации

Код и наименование компетенции	Формы промежуточной аттестации	Показатели	Уровень освоения	Результаты оценки
--------------------------------	--------------------------------	------------	------------------	-------------------

	(зачет, дифференцированный зачет, экзамен, защита курсовой работы)			
ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках	Экзамен	<p>обучающийся овладел необходимыми компетенциями, приобрёл знания, умения; выполнил 100% заданий, подлежащего текущему контролю успеваемости самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявил умение обобщать, систематизировать и научно классифицировать материал, анализировать показатели с подробными пояснениями и аргументированными выводами</p> <p>обучающийся овладел необходимыми компетенциями, приобрёл знания, умения; выполнил 100% заданий, подлежащего текущему контролю успеваемости самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявил умение обобщать, систематизировать и научно классифицировать материал, анализировать показатели с подробными пояснениями и аргументированными выводами</p> <p>обучающийся овладел необходимыми компетенциями</p>	<p>освоил</p> <p>освоил</p>	<p>отлично</p> <p>хорошо</p>

		<p>(сформировал частично (не менее 50% компетенций), приобрел знания, умения; не менее 50% задания, подлежащего текущему контролю успеваемости, выполнил по стандартной методике без существенных ошибок; сделал выводы по анализу показателей, но даны недостаточно полные пояснения</p> <p>обучающийся не приобрел знания, умения и не овладел компетенциями в объеме или выполнил менее чем на 50% с грубыми ошибками</p>	<p>частично освоил</p> <p>не освоил</p>	<p>удовлетв.</p> <p>не удовлетв.</p>
--	--	--	---	--------------------------------------

2. КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

2.1 Оценочные средства для текущего контроля образовательных результатов обучающихся

Тестирование

1. Цель — это:

- а) модель необходимого будущего состояния такого объекта, в движении которого имеет место феномен управления;
- б) будущее состояние фирмы;
- в) модель прошлого состояния субъекта;
- г) модель будущего движения компании.

2. Перечислите основные функции процесса управления:

- а) планирование, организация персонала, регулирование производства;
- б) целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
- в) сбор информации, прогнозирование, целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
- г) целеобразование, обмен информацией, реализация плана, согласование.

3. Определите понятие «простейшие отношения управления»:

а) отношения управления связывают не менее трех человек, из которых один является управляющим, а другие управляемыми. Отношение управления включает в себя следующие составляющие: с одной стороны, отношения власти, носителем которых выступает управляющий, а с другой — отношения подчинения, носителями которых выступают управляемые;

б) простейшие отношения управления связывают двух человек, из которых один является управляющим, а другой — управляемым. Отношения управления включают в себя два составляющих: с одной стороны, отношение власти, носителем которого выступает управляющий, а с другой — отношение подчинения, носителем которого выступает управляемый;

в) простейшие отношения управления связывают не менее двух человек, из которых один является управляющим, а другой управляемым. Отношения управления включают в себя два составляющих: с одной стороны, отношение собственности на средства производства, носителем которого выступает управляющий, а с другой — отношение присвоения, носителем которого выступает управляемый;

г) отношения управления связывают двух и более человек, из которых один является начальником, а другие — подчиненными. Отношения управления включают в себя следующие составляющие: с одной стороны, отношение власти, носителем которого выступает начальник, а с другой — отношения присвоения средств производства, носителями которых выступают подчиненные.

4. 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.

5. Менеджмент представляет собой:

- а) управление технологическими процессами;
- б) деятельность управленческого персонала;
- в) процесс управления организациями;
- г) вид деятельности персонала компании.

6. Основателем школы научного управления был:

- а) Э. Мэйо;
- б) Д. Макгрегор;
- в) А. Маслоу;
- г) У. Тейлор.

7. 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.

8. Франчайзинговое объединение основано:

- а) на договорных отношениях по продаже бренда известной компании, позволяет обеспечить горизонтальную интеграцию компаний одной отрасли;
- б) на объединении компаний посредством обмена акциями;
- в) на договорных отношениях, представляет собой форму вертикальной интеграции участников последовательных стадий производственных процессов;
- г) на объединении предприятий в рамках одной компании в форме вертикальной интеграции.

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. Условия конкуренции в сфере сервиса и туризма:

а) не зависят от высоты рыночных барьеров, т.е. возможности входа компаний на данный рынок;

б) определяются относительно невысокими барьерами вхождения на рынок;

в) определяются относительно длительным жизненным циклом продукта;

г) определяются тем, что в этой сфере действует небольшое количество крупных компаний.

11. 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.

12. Потребностями самого низкого уровня в соответствии с теорией иерархии потребностей Маслоу являются:

а) потребности самовыражения;

б) потребности принадлежности и причастности;

в) физиологические потребности;

г) потребности безопасности.

13. Особенности производственных процессов компаний в сфере сервиса и туризма обусловлены тем, что продукт, производимый в данной сфере:

а) характеризуется однотипностью и является стандартным;

б) выступает в форме услуги и ориентирован на удовлетворение индивидуальных потребностей;

в) по преимуществу имеет материальную форму длительно хранящегося продукта;

г) производится значительными массами как однотипный стандартный продукт.

14. Масштаб управляемости является наиболее узким:

а) в ресторанном бизнесе;

б) в химической промышленности;

в) в металлургии;

г) в дорожном строительстве.

15. 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.

16. 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.

17. Противостояние между менеджерами и водителями автобусов туристической фирмы представляет собой:

- а) межличностный конфликт;
- б) внутригрупповой конфликт;
- в) внутриличностный конфликт;
- г) межгрупповой конфликт.

18. Для компаний, действующих в сфере сервиса и туризма, в большей степени свойственны:

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

19. Для организаций в сфере сервиса и туризма 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.

20. 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.

21. 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.

22. 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. Школа количественных методов основывалась:

- а) на количественном измерении и оптимизации функций производственного работника;
- б) на измерении времени, затрачиваемого на отдельные операции работником;
- в) на построении числовых моделей процессов в компании и последующей оптимизации моделей этих процессов;
- г) на оптимизации поставок сырья и материалов в компанию.

24. Процессный подход в построении системы управления основывается:

- а) на концентрировании внимания менеджеров на ситуации во внутренней и внешней среде компании;
- б) на процессах, протекающих в системе управления, функциях управления;
- в) на технологических производственных процессах, протекающих в компании;
- г) на процессах, протекающих во внешней среде компании.

25. 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.

26. Специфика менеджмента в компаниях сервиса и туризма обусловлена:

- а) уровнем подготовки персонала;
- б) длительными сроками хранения продукта;
- в) особенностями производимого продукта;
- г) значительным объемом основных фондов компаний.

Комплект вопросов для подготовки к устному и письменному опросу

Раздел 1. Введение в дисциплину

Тема 1. Особенности туризма и Гостеприимства как объекта управления

1. Введение. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Основные понятия и управленческие категории.
2. История развития менеджмента. Развитие туризма и сферы гостеприимства в России Особенности туризма и гостеприимства как объекта управления.
3. Особенности туризма и гостеприимства как объекта управления.
4. Цикл менеджмента и анализ содержательных теорий мотивации.
5. Понятие и классификация методов менеджмента. Анализ миссий современных организаций.

Тема 2. Система и структура управления туризмом и Гостеприимством

1. Система управления туризмом и сферой гостеприимства.
2. Экономические функции.
3. Виды предпринимательства в сфере туризма и гостеприимства.
4. Основные задачи турагента и туроператора.
5. Анализ миссий современных организаций.

Тема 3. Функции, принципы и методы менеджмента в Туризме и Гостеприимстве

1. Структура управления организацией в сфере туризма и гостеприимства. Цели, задачи.
2. Функции и принципы управления. Понятие и классификация методов управления.
3. Понятие самоуправления.
4. Управление персоналом в организации туризма и гостеприимства.

Тема 4. Эффективность менеджмента туризма и гостеприимства

1. Понятие эффективности менеджмента в туризме и гостеприимстве.
2. Экономическая эффективность.
3. Роль топ-менеджера в туризме и гостеприимстве.
4. Условия эффективности управленческих решений.
5. Классификация принципов управления.

Тематика практических заданий

1. Определять особенности профессии менеджера
2. Составление схемы продвижения туристских и гостиничных услуг.

3. Составление схемы продвижения туристских и гостиничных услуг.
4. Определять роль менеджмента в развитии современного туризма.
5. Решение ситуационных задач.
6. Исследовать методы управления и обоснования наиболее приоритетного из них, как точки зрения руководителя, так и сотрудников.
7. Анализировать психологическую устойчивость руководителя как основа нормальной обстановки организации туризма и гостеприимства.
8. Обосновать необходимость самоменеджмента.
9. Выполнение тестовых заданий.

Примерные практические работы

Практическая работа

Цель работы: научиться распределять функции руководителя (менеджера) в соответствии с циклом управления.

Материальное обеспечение: раздаточный материал

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Выполнить задания;
3. Сделать вывод;
4. Ответить на контрольные вопросы.

Задание 1.

Нарисуйте схему цикла менеджмента:

- а) Простой цикл;
- б) Расширенный цикл;

Задание 2.

В таблице 1 распределите предлагаемые ниже управленческие решения по функциям менеджмента (планирование -П, организация -О, мотивация -М, контроль -К):

Таблица 1. Функции менеджмента

1. Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане.	
2. Выбор миссии.	
3. Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда.	
4. Выбор стратегий по достижению поставленных целей.	
5. Выработка предположений (гипотезы) о ситуации в будущем.	
6. Кадровые решения: расстановка, наем и увольнения, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации.	
7. Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими.	
8. Определение целей.	
9. Проведение предпланового анализа и прогнозирование.	
10. Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.	
11. Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.	

12. Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав.	
13. Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления.	
14. Создание надлежащего морального климата в организации.	
15. Создание системы контроля, выбор методов учета, анализа и внесения коррективов для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного.	
16. Формирование мероприятий по реализации стратегий.	

Задание 3.

Распределите функции начальника отдела продаж на основании его должностной инструкции, результаты занесите в таблицу 9. В графе 2 укажите номера соответствующих функций и обязанностей из должностной инструкции (например, 1.3, 2.4 и так далее).

Должностная инструкция руководителя отдела продаж

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
Фамилия И.О. _____
«_____» _____ г.

1. Общие положения

- 1.1. Руководитель отдела продаж относится к категории руководителей.
- 1.2. Руководитель отдела продаж назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора.
- 1.3. Руководитель отдела продаж подчиняется непосредственно генеральному директору / коммерческому директору.
- 1.4. На должность руководителя отдела продаж назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: начальное профессиональное или среднее профессиональное образование, стаж работы в соответствующей области не менее года.
- 1.5. На время отсутствия руководителя отдела продаж его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.
- 1.6. Руководитель отдела продаж должен знать:
 - коммерческое, гражданское, финансовое законодательство;
 - профиль, специализацию, особенности структуры предприятия;
 - перспективы технического и финансово-экономического развития предприятия;
 - основные принципы финансового планирования;
 - порядок ценообразования, основы маркетинга;
 - порядок разработки коммерческих условий и соглашений.
- 1.7. Руководитель отдела продаж руководствуется в своей деятельности:
 - законодательными актами РФ;
 - Уставом организации, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
 - приказами и распоряжениями руководства;
 - настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности руководителя отдела продаж

Руководитель отдела продаж выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Руководит сбытом продукции компании, разрабатывает ценовую и скидочную политику.
- 2.2. Организует и контролирует работу менеджеров по продажам.
- 2.3. Координирует разработку перспективных и текущих планов сбыта продукции.
- 2.4. Организует работу по ведению, анализу и систематизации клиентской базы.
- 2.5. Контролирует состояние дебиторской и кредиторской задолженности клиентов.
- 2.6. Разрабатывает критерии оплаты менеджеров отдела продаж.
- 2.7. Организует обучение, тренинги для менеджерского состава (совместно с отделом развития).

2.8. Участвует в организации и проведении выставок.

2.9. Решает рекламационные вопросы по товару с клиентами, составлять необходимую документацию.

3. Права руководителя отдела продаж

Руководитель отдела продаж имеет право:

3.1. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с государственными органами, сторонними организациями и учреждениями по коммерческим вопросам.

3.2. Устанавливать служебные обязанности для подчиненных работников.

3.3. Запрашивать от структурных подразделений предприятия информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

3.4. Участвовать в подготовке проектов приказов, инструкций, указаний, а также смет, договоров и других документов, связанных с решением коммерческих вопросов.

3.5. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3.6. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

4. Ответственность руководителя отдела продаж

Руководитель отдела продаж несет ответственность:

4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности

Таблица 2. Распределение функций начальника отдела продаж по стадиям цикла менеджмента.

Функция управления	Функции начальника отдела продаж

Задание 4.

Впишите в таблицу 3 менеджеров согласно уровням управления:

управляющий банком, директор колледжа, бригадир, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер, президент, завхоз.

Таблица 3. Типы менеджеров по уровням управления.

Уровень управления	Тип Менеджера (должность)
Высший менеджмент	
Средний менеджмент	
Низший менеджмент	

Контрольные вопросы:

Что называют циклом менеджмента?

В чем сущность и взаимосвязь функций управления?

В чем назначение должностной инструкции сотрудника?

Практическая работа

Тема: Анализ факторов внешней среды, оказывающей влияние на организацию

Цель: Закрепить полученные знания по пройденной теме.

Методические указания:

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Выполнить задания;

3. Сделать вывод;
4. Ответить на контрольные вопросы.

Методы анализа внутренней и внешней среды организации

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:

1 SWOT- анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

- Определить основное направление развития предприятия (его миссию)
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Таблица 1.

Внутренние факторы	Сильные стороны компании 1..... 2.....	Слабые стороны компании 1..... 2.....
Внешние факторы	Возможности 1..... 2.....	Угрозы 1..... 2.....

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
- Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа

Пример

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица.

Таблица 2. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа — это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

- Составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;
- Определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;
- Выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа

Пример

За основу можно взять следующий список параметров:

Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

Факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

И, наконец, международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, опять же, заполняется таблица. Примеры в таблице помогут разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

Таблица 3. Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д. ...		

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа

В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

- Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
- За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа

Таблица 4. Матрица SWOT-анализа

	Возможности	УГРОЗЫ
	1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	1.Появление крупного конкурента 2. и т.д.
Сильные стороны 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
Слабые стороны 1.Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

- определены основные направления развития предприятия
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса

Практическая работа

Цель работы:

- систематизировать и обобщить знания об организационных структурах;
- получить практические навыки определения вида и описания организационной структуры предприятия.

Материальное обеспечение: раздаточный материал.

Порядок выполнения работы:

1. Записать тему и цель практической работы.
2. Изучить теоретический материал.

3. Выполнить работу по плану.
4. Ответить на контрольные вопросы.

Выполнение работы.

Организационная структура – состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.

Первые организационные структуры появились еще до нашей эры в армии. С момента образования организационную модель имела церковь. И сам управленческий термин «иерархия» пришел к нам из церкви. (Например, в православной церковной иерархии существует три уровня: епископство, священство, диаконство.)

Организационная структура – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

Элементы организационной структуры:

- *самостоятельное структурное подразделение* – административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;
- *звено управления* – одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента;
- *управляющая ячейка* – отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется *принципом первичности функции и вторичности органа управления*, имея характер пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления.

Пирамидальная структура функционирует как единое целое на скалярной основе (предполагается, что объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от президента, т.е. скалярно).

Чем выше уровень управления, занимаемый руководителем, тем меньше его работники заняты решением конкретных технических задач и тем больший удельный вес в структуре рабочего дня работников занимает решение вопросов по оценке перспектив развития производства, выработке тактики и стратегии управления.

Иерархичность организационной структуры обеспечивает ей устойчивость, способствуя ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

- *горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;
- *вертикальные связи* – это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными

Структуры управления должны отражать цели и задачи организации, функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления с учетом ограничений внутренней и внешней среды. Попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны.

Построение структуры в организационном менеджменте осуществляется с учетом требований:

- экономичность;
- адекватность;
- адаптивность;
- гибкость;
- динамизм;
- специализация;
- пропорциональность;
- оптимальность;
- оперативность;
- надежность.

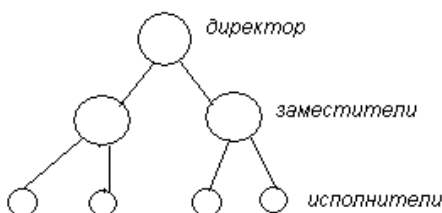
Принципы организационного менеджмента:

- сочетание централизованного руководства с широкой самостоятельностью и инициативой коллектива;
- системный подход;
- управляемость;
- соответствие субъекта и объекта менеджмента;
- адаптация;
- профессиональная регламентация;
- правовая регламентация.

Типы организационных структур.

Линейная структура. Она содержит исполнителя и руководителя. Между ними существует чёткое разделение труда. Руководитель использует умственный труд, а подчиненный занят физическим исполнением идей. В крупных предприятиях у каждого подчиненного может быть свой исполнитель. Эта разветвлённая система называется иерархией. Система используется на мелких предприятиях или в отдельных отделах.

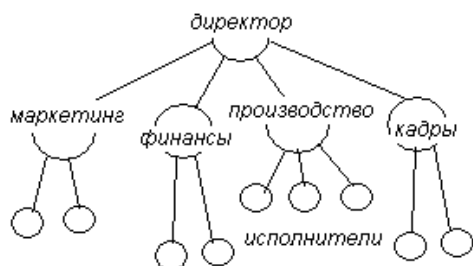
Линейная структура



Линейная структура четко функционирует при решении задач с выполнением повторяющихся операций, но трудно приспосабливается к новым целям и задачам. Линейная структура управления широко используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Функциональная система разделяет управленцев в зависимости от выполняемых функций. На верху иерархии находится директор. Задача директора создать план действий и контролировать производство. За ним следуют его заместители или менеджеры, ведущие отделы: финансовый, производственный, маркетинговый, кадровый. У каждого менеджера свои подчиненные.

Функциональная структура



Структура хорошо работает при серийном выпуске изделий, специализации отдельных функций.

Область применения функциональной структуры – это однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние узкоспециализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации; крупные специализированные предприятия.

Специфические задачи менеджмента при использовании функциональной структуры:

- тщательный подбор специалистов-руководителей функциональных подразделений;
- выравнивание загрузки подразделений;
- обеспечение координации деятельности функциональных подразделений;
- разработка специальных мотивационных механизмов.
- предоставление автономного развития функциональных подразделений;
- приоритет специалистов над линейными руководителями.

Современная структура – это линейно-функциональная структура, которая обеспечивает разделение управленческого труда. При этом линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных служб осуществляют влияние на производственные подразделения формально, не имея, как правило, права самостоятельно отдавать им распоряжения.

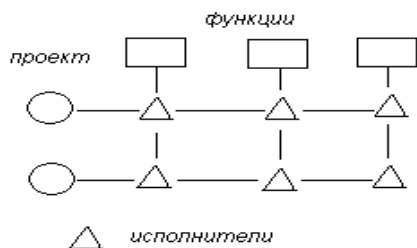
Линейно-функциональная структура обеспечила качественно новое разделение труда в управлении, но при решении проблемных задач становится малоэффективной.

Совершенствование линейно-функциональной структуры привело к появлению дивизиональной структуры управления, когда отдельные подразделения, обладающие определенной

самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования. Принятие стратегических решений остается за высшим руководством.

Матричная структура объединяет руководителя проекта и руководителя функциональной службы. Эти структуры отличаются двойным подчинением. Применяется в научной деятельности, на фазе становления предприятия по региональной структуре и для выполнения заказов в сжатые сроки.

Матричная структура



Дивизионная структура (филиальная структура). Дивизионы(филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

Область применения – это многопрофильные предприятия; предприятия с расположением в различных регионах; предприятия, осуществляющие сложные инновационные

проекты.

Специфические задачи менеджмента при использовании дивизиональной оргструктуры:

- обоснование критериев выделения проектов и продуктовых групп;
- тщательный подбор руководителей подразделений;
- обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
- предотвращение внутрифирменной конкуренции между продуктовыми группами;
- предотвращение автономного развития продуктовых групп;
- разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
- приоритет линейных руководителей над специалистами.

При поиске эффективной структуры управления в центре внимания всегда находились вопросы правильного соотношения централизации и децентрализации в управлении. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных структур. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела). Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

Для определения степени централизации организации по сравнению с другими используют следующие характеристики:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления: чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;
- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована;
- контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.

Выполнение работы.

Задание № 1

Прочитайте внимательно описание организационных структур управления

Ответьте на вопросы:

Что такое организационные структуры управления

1. Перечислите уровни управления
2. Каковы требования к построению структуры в организационном менеджменте
3. Охарактеризуйте линейную организационную структуру управления
4. Охарактеризуйте функциональную организационную структуру управления

5. Охарактеризуйте линейно - функциональную организационную структуру управления

Задание № 2

1. Проведите характеристику предложенной вам схемы организационной структуры предприятия по плану:
 - 1.1. Название организации;
 - 1.2. Высшее руководство;
 - 1.3. Функциональное руководство и подразделения;
 - 1.4. Начертите условную схему организационной структуры предприятия;
 - 1.5. Определите организационную структуру предприятия;
 - 1.6. Укажите преимущества данной организационной структуры;
 - 1.7. Укажите недостатки данной организационной структуры;
 - 1.8. Оцените эффективность данной структуры управления;
2. Опишите схему организационной структуры управления колледжа, предприятия, на котором проходили производственную практику. Своё описание сопроводите схемами.

III. Контрольные вопросы и задания:

1. Есть ли связь структуры управления с целями организации.
2. Как можно оценить эффективность той или иной структуры управления?

Практическое занятие №5

Тема: Определение мотивации деятельности.

Цель работы:

- систематизировать и обобщить знания о современных моделях мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию;
- определить свой мотивационный профиль.

Материальное обеспечение: раздаточный материал.

Порядок выполнения работы:

1. Записать тему и цель практической работы.
2. Изучить теоретический материал.
3. Выполнить работу по плану.
4. Дать ответы на контрольные вопросы и задания.

I. Теоретический материал:

Мотивация - побуждение себя и других к действию. Мотивацией называют желание и готовность людей предпринимать дополнительные действия для достижения успеха.

Понятие мотивации определяют как «закон последствий». В соответствии с этим законом люди повторяют действия, за которые их вознаграждали. Они же избегают действий, за которые их наказывали.

1. Научные работы. Фредерик У. Тейлор 1856- 1915гг.

Основа теории: деньги, как единственный побудитель человека к действию. Отсюда сдельная оплата труда. Делаящий норму получает дополнительный процент. Теория предполагает следующие пункты для успешного выполнения работ:

- разделение труда, когда управление отделяется от физических действий.
- совершенствование действий на основе специализации в данной работе.
- изготовление инструмента, с которым удобно работать. Это не усреднённый, а индивидуальный инструмент.

2. Пирамида АБРАХАМ МАСЛОУ (1943г.).

Он создал пирамидальную структуру потребностей человека. Маслоу предположил, что удовлетворение одной потребности приводит человека к необходимости удовлетворять другую потребность.

Все потребности он расположил по их значимости. Нижний уровень составляют основные потребности. После достижения сытости человек нуждается в безопасности. Затем возникает

потребность в семье и социальном статусе. Он делает карьеру для признания и удовлетворения своих желаний и амбиций. Верхом считается возможность самовыражения в труде.

В пирамиде не доказано, что удовлетворение одной потребности побуждает переход к другой. Сейчас многие заменяют семью карьерой, меняя расположение уровней.

3. ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНИЯ Дэвид Мак-Киеланд.

Эта теория выводит мотивацию от трёх потребностей человека:

- потребность власти. Желание воздействовать на других и наслаждаться этим.
 - потребность успеха. Получать удовольствие от завершения работы или правильного решения.
 - потребность причастности. Контакты с другими людьми и желание их расширять. Это принадлежность к определённой группе людей и гордость, вызываемая этим чувством.
- Задача менеджера сводится к выделению потребности и воздействия на них. У каждого человека будет своя ведущая потребность. Это и надлежит использовать при управлении людьми.

1. Двухфакторная модель. Фредерик Герцберг (1960 г.)

Выделяет два типа факторов. Первый – это мотиваторы или факторы, дающие удовольствие от работы. Вторые - это гигиенические. Они снижают неудовлетворенность работой.

Гигиенические факторы	Мотиваторы
Условия труда Зарботная плата Политика компании по кадрам Стиль руководства Личные отношения Психологические факторы отношения между людьми	Достижения личного плана Признание коллегами и начальством Ответственность, позволяющая принимать решения. Продвижение по службе Работа сама по себе Совершенство в работе.

5. Теория ожиданий.

Основа теории в том, что ожидания человека будут соответствовать затратам труда. Количество труда он оценивает по отношению: тягота труда/ награда.

Принятие решений работником основано на вопросах, которые он задаёт себе

- «Могу ли я это сделать?»
- «Сколько я получу?»
- «Стоит ли прилагать усилия?»

Схема рассуждений идёт по цепочке.

Затрата труда – результат – вознаграждение – удовлетворенность наградой

Сложность применения теории - разные люди имеют разные потребности. Их трудно определить и ещё сложнее воздействовать на них. Для облегчения воздействия используют ряд положений.

- Необходимо сообщать подчиненным, чего от них ждут.
- Необходимо сделать так, чтоб работой дорожили.
- Надо устанавливать исполнимый уровень рабочей нагрузки.
- Надо показывать подчиненным свою реакцию
- Надо награждать их за успехи.

Соответствие классической теории и теории ожиданий.

Классическая теория	Способность – уверенность – сложность – доверие
Теория ожиданий	Усилие – исполнение - результат

6. Теория справедливости.

Люди сравнивают получаемое с тем, что получили другие за такую же работу. При получении большего они начинают работать лучше. При получении меньшего дохода или удовольствия, чем другие начинают работать хуже.

7. Теория соотнесения.

В этой теории описываются разные причины, приводящие к успеху или поражению. Сама теория представлена матрицей выборов человека.

Результат деятельности	Соотнесение за счёт	
	Личные усилия	Внешние обстоятельства
Удача	Я добился успеха благодаря себе	Мне просто повезло
Неудача	Я получил провал, потому что плохо работал	Мой провал объясним плохой зоной обслуживания.

Выполнение работы.

Задание 1. Определение свой мотивационный профиль (по Маслоу) сделайте выводы, как Вас эффективно мотивировать

На вопросы анкеты по мотивации имеются семь вариантов ответа:

Пожалуйста, отметьте один из семи ответов, который наиболее соответствует вашему представлению. Полностью согласен +3, согласен +2, частично согласен + 1, Не знаю 0, Частично не согласен -1, Не согласен -2, Совершенно не согласен -3. Обведите выбранную цифру кружком, например, если вы «полностью согласны», обведите цифру +3.

Утверждение	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1. Особую прибавку к жалованью следует предоставить работникам, которые очень хорошо выполняют свою работу	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Более четкое описание служебных обязанностей поможет работникам лучше понять, что от них требуется	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Работникам следует запомнить, что их занятость зависит от конкурентоспособности компании	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Руководители должны уделять серьезное внимание физическим условиям труда своих подчиненных	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Руководителям следует приложить значительные усилия, чтобы создать атмосферу в коллективе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Признание индивидуальных достижений, превышающих средний уровень, имеет большое значение для большинства работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Обезличенный контроль может возбуждать у работника неприятные ощущения	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы в работе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Важными факторами, удерживающими работников в компании, являются предоставляемые ею льготы при выходе на пенсию и программы распределения акций среди работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Почти каждую работу можно сделать более вдохновляющей и вызывающей азарт	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

11. Многие работники стремятся выполнять свою работу как можно лучше	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Менеджмент мог бы проявлять больший интерес к работникам, поддерживая социальные мероприятия после работы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Гордость за свою работу действительно является важной наградой	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Работники хотели бы думать о себе как о «лучших» на своих рабочих местах	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Очень важными являются отношения в неформальных рабочих группах	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Индивидуальные премии должны улучшать производственную деятельность работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Для работников важен прямой контакт с высшим руководством	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Работники обычно любят планировать свою деятельность и принимать самостоятельные решения	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Для работников важна гарантия занятости	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Хорошее оборудование имеет важное значение для работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Подсчет очков

1. Перенесите отмеченные вами очки в соответствующие графы

Вариант ответа №	Очки	Вариант ответа №	Очки
10		2	
11		3	
13		9	
18		19	
Итого		Итого	
(Потребность в самоактуализации)		(Потребность в безопасности)	
6		1	
8		4	
14		16	
17		20	
Итого		Итого	
(Потребность в уважении)		(Базовые потребности)	
5			
7			
12			
15			
Итого			
(Потребность в принадлежности)			

2. Зафиксируйте полученные итоги в следующей таблице, отмечая крестиком X в каждой из приведенных ниже строк суммарное число итоговых очков, характеризующих определенные потребности.

	12	10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
--	----	----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	-----	-----

Самоактуализация													
Уважение													
Принадлежность													
Безопасность													
Базовые потребности													

II. Контрольные вопросы и задания:

1. Какую роль в мотивации играют вознаграждения? Какие способы вознаграждения человека за труд вы знаете?
2. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».
3. Подумайте о том, какую работу вы хотели бы получить после окончания техникума. Опишите, используя «пирамиду потребностей», почему эта работа привлекает вас.
4. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования:
 - 1) быстрого выполнения задания;
 - 2) риска;
 - 3) изобретения;
 - 4) самостоятельности в работе;
 - 5) точности и аккуратности;
 - 6) новых идей?

Практическая работа

Цель работы:

-систематизировать и обобщить знания о способах делегирования полномочий.

Материальное обеспечение: раздаточный материал.

Порядок выполнения работы:

1. Записать тему и цель практической работы.
2. Изучить теоретический материал.
3. Выполнить работу по плану.
4. Дать ответы на контрольные вопросы и задания.

Теоретический материал

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Следует иметь в виду, что полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми, т. е. полномочия имеют пределы, которые определяются правилами, должностными инструкциями. Работник, выходящий за рамки этих правил, превышает свои полномочия.

Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организацией. Но даже полномочия высшего руководства ограничены законами, культурными ценностями общества.

Делегирование полномочий означает передачу выполнения производственных, сбытовых и иных задач подчиненным, нижестоящим руководителям. Этот процесс может носить как разовый характер, так и характер генерального делегирования. Передача таких полномочий возможна и необходима.

Делегирование полномочий играет важнейшую роль, особенно когда возрастает значение человеческого фактора в решении производственных и управленческих задач. Эта роль может быть определена следующим образом:

- Делегирование освобождает руководителя от выполнения несвойственных, рутинных операций, высвобождая время для решения важных вопросов;
- делегирование является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников и способствует использованию их профессиональных знаний и опыта;
- делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников, помогая раскрыться их способностям, проявиться инициативе и самостоятельности.

Специалисты в области менеджмента называют не одну причину, по которой некоторые руководители неохотно делегируют полномочия.

Передача ответственности – это умение, которое можно в себе развивать. Они указывают на следующие ключевые умения:

Оцените риск: Эффективность передачи ответственности означает, что присущие ей риски не выпускаются из виду, оцениваются и минимизируются. Это можно осуществить, загружая, но не до предела, своих подчиненных, а также развивая свое умение управлять процессом передачи полномочий.

Передавайте полномочия способным людям: Передача полномочий полезна как для организации в целом, так и для отдельного человека, готового к более ответственной работе. В том случае, если люди не имеют способностей или желания брать на себя новые задания, опытный менеджер должен работать над улучшением работы, выполняемой ими в настоящее время.

Дозируйте передачу полномочий: Расширение индивидуальных способностей требует времени, и опытный менеджер выберет подходящий темп возрастания ответственности. Слишком большие требования вызовут стресс, нарушат однородность в работе, приведут к сомнительному качеству и вероятности общей неудачи, но недостаточные требования — расточительны и деморализуют.

Добивайтесь общего ясного понимания целей: квалифицированная передача полномочий требует четкого установления целей и общего согласия с ними, а также выбора критерия успеха. Если цели не установлены, задача остается неясной, свобода действий — ограниченной, а оценить работу становится практически невозможно.

Следите за продвижением вперед: важно прийти к общему пониманию того, что понимать под «прогрессом» и как объективно оценить его. Определение процедуры мониторинга дает чувство безопасности, сокращает риск и создает основу для консультирования.

Регулярно проводите консультирование: передача полномочий представляет собой форму управленческого развития, таким образом, становится возможным использование заданий для развития других людей. Поскольку подчиненный получает наставление в том, как научиться хорошей работе, а руководитель обретает чувство большей уверенности, процесс консультирования помогает и тем и другим.

Ищите возможности для передачи полномочий: каждый менеджер передает часть своей работы, и опытный менеджер ищет возможности для расширения передачи полномочий. Однако передача слишком большой части работы вызовет чувство возмущения и укажет на то, что ролью управления пренебрегают.

Уясните себе предел вашей власти: менеджер может передавать только те полномочия, которыми он располагает: поэтому важно, чтобы пределы его власти были четко уяснены.

И еще добавим к этому 15 критериев правильного делегирования полномочий, о которых говорится в книге Л.Зайверта «Ваше время в ваших руках»:

1. Делегируйте заблаговременно! Решения о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана.
2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.
3. Делегируйте также с учетом необходимости мотивации и стимулирования своих сотрудников.
4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.
5. Объясните сотруднику, о чем идет речь об отдельном случае или о длительном делегировании.
6. Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же определенному сотруднику.
7. Передавайте сотруднику вместе с рабочей задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения.

8. Объясняйте смысл и цель задачи (мотивация и целее-установка).
9. Крупные и важные задачи поручайте приказным путем, если
10. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения в целях улучшения выполнения порученных ему ответственных задач
11. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.
12. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс и тем самым «перечеркивать» делегирование.
13. Вместе с тем придайте сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у вас совета и поддержки.
14. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.
15. Позволяйте сотруднику либо представлять в высших инстанциях порученную ему задачу как его работу, либо соучаствовать в ее представлении на соответствующем уровне.

Завершая рассмотрение этой важной управленческой функции, заметим еще раз, что менеджмент – это умение организовать работу других людей. Специалист по менеджменту Л.Аллен писал: «...Самой важной способностью, которой должен обладать руководитель, является способность получения результатов через других... Как только задачи превышают силы одного человека, секрет его поведения кроется в умении умножения своих сил посредством работы других людей... В какой мере он умело передает власть, в такой мере он умело руководит»

Выполнение работы:

Задание 1.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может один выполнить все функции организации. Его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы функции. Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи, и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личностные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Если Вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий Вы могли бы, по Вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за, выполнением задачи Вы бы избрали?
3. Если Вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли Вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия Вы никогда ни кому делегировать не будете?

Задание 2.

Представьте, что вы являетесь руководителем отдела логистики. Вы делегируете ту или иную задачу своему подчиненному. Он вам отказывает. Напишите ваши действия, как руководителя.

Случаи отказа подчиненных от поручения руководителя :

1. Стремится обосновать , что задание является очень трудным и в указанные сроки его выполнить невозможно.
2. Затягивает выполнение дела, с тем чтобы переложить его на своих коллег.
3. Провоцируют руководителя на мелкие конфликтные ситуации, а затем обвиняют его в том, что он к ним придирчив, дает слишком трудное задания.

4. Стремятся доказать, что данный вопрос не выходит в их компетенцию
5. Ссылаются на перегрузку, особенно на большое число общественных поручений.
6. Ссылаются на плохое самочувствие и болезнь.

Задание 3.

В приведенной ниже таблице отметьте крестиком тот тип полномочий, который, по Вашему мнению, больше соответствует каждой из указанных задач административного аппарата.

Задачи административного аппарата	Типы аппаратных полномочий
Рекомендательные	
Функциональные	
Обязательное согласование	
Стратегическое планирование	

Тип полномочий: маркетинг, исследование рынка, бухгалтерский учет, аудит, правовая защита, финансы, отношения с персоналом, связи с общественностью, административно-хозяйственное обслуживание

Задание 4.

Какие задачи Вы бы делегировали?

Прочтите следующий перечень задач и отметьте те, которые Вы могли бы, как руководитель организации с численностью персонала 100 человек, передать для выполнения своим сотрудникам?

-набор новых сотрудников

-проект в области, в которой Вы особенно компетентны.

-подготовка прогнозов или бюджетов.

Рекомендации по изменениям в будущем.

Меры дисциплинарного воздействия на служащих.

Повседневная работа.

Разработка предложений по новой политике и методике ее проведения.

Осуществление оценочного опроса служащих.

Индивидуальная подготовка или обсуждение со служащим, как помочь ему/ ей улучшить свою работу.

Подготовка данных к докладам по сложным проблемам.

Разбор жалоб потребителей.

Где провести рождественский завтрак отдела?

4. Контрольные вопросы и задания:

1. Как и почему делегирование менеджером полномочий повышает ответственность работников?

2. Каковы наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования?

Практическая работа

Тема: Решение ситуационных задач.

Цель работы:

- научиться планировать деятельность организации или ее структурного подразделения.

-систематизировать и обобщить знания о функциях менеджмента

Материальное обеспечение: раздаточный материал.

Порядок выполнения работы:

1. Записать тему и цель практической работы.
2. Выполнить работу по плану.
3. Дать ответы на контрольные вопросы и задания.

Выполнение работы.

Задание 1.

Изучите ситуацию, сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде четкого плана действий (мероприятия, ответственные, сроки), согласно таблицы 1.

На какой уровень дополнительной прибыли Вы планируете выйти через 1 год, при оптимистичном прогнозе, опишите Ваши расчеты.

Ситуация.

Вы – владелец небольшой теплицы, в которой выращиваете огурцы и рассаду помидоров. Еще совсем недавно это было Вашим хобби, но теперь в связи с потерей работы стало основным средством дохода. За прошлый сезон вы получили 8000 тыс. рублей от продажи рассады томатов и 6000 рублей от продажи огурцов, то есть весь доход составил всего 14000 рублей. Это критическая ситуация, ведь целый год прожить на такой доход невозможно. Площадь теплицы 80 кв. м., кроме того предусмотрен обогрев и освещение, есть в наличии семена многих овощных и цветковых растений.

Таблица 1. План мероприятий по развитию тепличного бизнеса.

Управленческое решение:	Этапы реализации решения	Контрольные сроки	ответственные

расчеты:

Определить состав рабочей группы и ее вознаграждение при следующих условиях:

- от основной работы предполагается отвлекать минимальное количество работников;
- работы по подготовке бизнес-плана будут выполнены вовремя.

Инструкция по выполнению задания

1. Определите количество рабочих дней и количество требуемых работников по каждому этапу работ.
2. Определите состав рабочей группы, при условии, что от основной работы предполагается отвлекать минимальное количество работников. Определите итоговое количество специалистов в составе рабочей группы.

2.2 Материалы для промежуточной аттестации

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

- 1) Понятие менеджмента в туризме и гостеприимстве.
- 2) Влияние экономических, социальных, технико-технологических и культурных факторов на развитие менеджмента в индустрии туризма и гостеприимства.
- 3) Цель и задачи гостиничного и туристического менеджмента.
- 4) Система управления индустрией гостеприимства.
- 5) Субъект и объект индустрии туризма и гостеприимства.
- 6) Факторы, влияющие на индустрию туризма и гостеприимства.
- 7) Социальная сфера как внешняя среда индустрии туризма и гостеприимства.
- 8) Воздействие политики на индустрию туризма и гостеприимства.
- 9) Влияние политики на индустрию туризма и гостеприимства.
- 10) Технологии, обеспечивающие развитие индустрию туризма и гостеприимства.
- 11) Виды воздействия индустрии туризма и гостеприимства на экологию.
- 12) Формирование гостиничного предложения.
- 13) Гостиничный регион.
- 14) Стратегическая цель региона и взаимодействие обслуживающих отраслей (турфирм, транспортных предприятий, торговли).
- 15) Предприятия индустрии гостеприимства и их структура.
- 16) Виды гостиничных предприятий.
- 17) Формирование гостиничного предложения.
- 18) Услуги, предоставляемые предприятиями индустрии гостеприимства.
- 19) Роль и особенности менеджмента в сфере экскурсионной деятельности.
- 20) Деятельность менеджера и его задачи.
- 21) Профессиональные требования к менеджеру.
- 22) Основные функции внутрифирменного управления.
- 23) Исходный этап планирования.
- 24) Особенности планирования экскурсионного менеджмента.
- 25) Цель и задачи экскурсионного менеджмента.
- 26) Маркетинг как функция управления и организационная структура экскурсионной фирмы.
- 27) Значение управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства.
- 28) Характерные особенности услуг предприятия индустрии гостеприимства.
- 29) Особенности человеческих ресурсов.

- 30) Функции и задачи менеджера по персоналу.
- 31) Характеристика профессионального состава кадровой службы.
- 32) Управление комплектованием кадров.
- 33) Задачи менеджера при комплектовании кадров.
- 34) Минимизация ошибок при найме.
- 35) Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия индустрии гостеприимства.
- 36) Основные направления внешнеэкономической деятельности и ее регулирование.
- 37) Экономические и административные механизмы поддержки развития индустрии гостеприимства.
- 38) Виды корпоративных объединений.
- 39) Холдинговая компания.
- 40) Функционирование корпоративных сетей на гостиничном рынке.
- 41) Кадровая политика корпоративных объединений.
- 42) Корпоративная культура.
- 43) Преимущества и недостатки корпоративной деятельности.
- 44) Сравнительная характеристика конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства.
- 45) Понятие эффективности менеджмента в индустрии гостеприимства.