

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Худин Александр Николаевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 26.09.2025 10:13:09

Уникальный программный ключ:

08303ad8de1c60b987361de7085acb509ac3da147f415362ffaf0ee37e73fa19

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Курский государственный университет»

Колледж коммерции, технологий и сервиса

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

Менеджмент в туризме и гостеприимстве



Курск 2023

Содержание

Пояснительная записка	4
№1. Решение конкретной ситуации «Инструкция визиря Рехмира»	7
№2. Решение конкретной ситуации «Теория Н. Макиавелли».	9
№3. Семинар по теме «Сущность и характерные черты современного менеджмента»	10
№4. Решение ситуационных задач на применение принципов управления.	11
№5. Составление фотографии дня, хронометраж операций	13
№6. Анализ факторов внешней и внутренней среды предприятий туризма и гостеприимства	14
№7. Деловая игра «Вавилонская башня»	20
№8. Семинар по теме «Взаимосвязь основных категорий менеджмента»	22
№9. Разработка миссии и целей организации	23
№10. Стратегическое планирование в предприятиях туризма и гостеприимства	27
№11. Построение организационных структур управления предприятий туризма и гостеприимства	29
№12. Анализ мотивации и потребностей членов учебной группы	33
№13. Анализ основных функций управления организаций	33
№14. Семинар по теме «Анализ функций управления»	34
№15. Анализ экономических и административных методов управления предприятий туризма и гостеприимства	36
№16. Анализ социально-психологических методов управления предприятий туризма и гостеприимства	39
№17. Семинар по теме «Анализ методов управления»	41
№18. Решение ситуационных задач по классификации управленческих решений	42
№19. Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений	44
№20. Деловая игра «Полет на луну»	47
№21. Коммуникационный процесс, передача управленческой информации	52
№22. Семинар по теме «Коммуникационный процесс, передача информации неформальными способами»	54
№23. Деловая игра «Иван Иванович»	54
№24. Ролевая игра «Проведение телефонных переговоров»	56
№25. Составление плана проведения совещания, переговоров, бесед	61
№26. Деловая игра «Команда строит башню»	66
№27. Организация личной работы менеджера (Экскурсия в организации туризма и гостиничного сервиса).	69

№28. Оценка степени развития качеств у руководителя (у себя, у друга, у преподавателя и т.д.).	71
№29. Семинар по теме «Организация самоменеджмента в организациях туризма и гостеприимства»	80
№30. Анализ руководства: власти и партнерства	81
№31. Построение решетки менеджмента, определение на ней места основных стилей управления.	87
№32. Тестовый анализ студентов на выявление лидерских качеств.	88
№33. Семинар по теме «Анализ понятий «Власть, влияние, лидерство»	97
№34. Решение производственных ситуаций по разрешению конфликтов.	98
№35. Тестовый анализ студентов на степень подверженности стрессам.	106
Список использованных источников	115

Пояснительная записка

Методические указания по выполнению практических занятий учебной дисциплины **Менеджмент в туризме и гостеприимстве** является частью рабочей программы подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ) в соответствии с ФГОС СПО по специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство.

Содержание методических указаний по выполнению практических занятий соответствует требованиям ФГОС СПО.

Процесс выполнения практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент» направлен на формирование у обучающихся следующих общих и профессиональных компетенций:

ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности.

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.

ОК 05 Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста

ОК 06 Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных российских духовно-нравственных ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения

ОК 09 Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках

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.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен 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

В методических указаниях содержатся требования к выполнению практических занятий, в которых дается теоретический материал, задания для выполнения, контрольные вопросы.

Практические занятия предназначены для закрепления и углубления знаний и умений, полученных во время лекционных занятий. При подготовке к практическим занятиям следует использовать основную и дополнительную литературу из представленного списка, а также руководствоваться приведенными указаниями и рекомендациями.

На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике практических занятий.

При подготовке к практическому занятию обучающийся должен ознакомиться с планом занятия, изучить конспект лекций, соответствующие разделы учебников и учебных пособий. Для лучшего запоминания и понимания прочитанного следует составить конспект прочитанного. При этом необходимо выбирать основные положения и избегать механического переписывания материала. После изучения материала рекомендуется ответить на вопросы, рекомендуемые для самоконтроля. Затем следует составить план ответа на вопросы плана занятий.

В ходе практического занятия выясняется степень усвоения обучающимися понятий и терминов по темам учебной дисциплины, умение обучающихся применять полученные знания для решения конкретных практических задач.

В результате выполнения заданий и ответа на контрольные вопросы обучающийся получает оценку.

Критерии оценки практической работы

Оценка *«отлично»* выставляется, если обучающийся активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы, способен выразить собственное мнение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументировано излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы.

Оценка *«хорошо»* выставляется при условии соблюдения следующих требований: обучающийся активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, обучающийся обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незна-

чительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, допущены логические ошибки при решении задач.

Оценка *«удовлетворительно»* выставляется в том случае, когда обучающийся в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала или 3-4 логических ошибок при решении задач.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется в случае, когда обучающийся обнаружил несостоятельность осветить вопрос, вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения, обнаружено неумение решать практические задачи.

Практическая работа №1.

Тема: «Решение конкретной ситуации «Инструкция визиря Рехмира».

Цель: Выявить наиболее важные ступени управленческой пирамиды в Древнем Египте; провести параллели между первоначальным и современным менеджментом.

Оснащение: практикумы, текст «Инструкции визиря» Рехмира.

Этапы выполнения работы:

1. Внимательно ознакомьтесь с текстом «Инструкция визиря» Рехмира (приложение 1).

2. Проанализируйте «Инструкцию визиря» Рехмира и ответьте на вопросы:

- 1. Какие наиболее важные ступени управленческой пирамиды можно выделить в Древнем Египте?*
- 2. Каким образом происходило разграничение функций у высших должностных лиц?*
- 3. Рассмотрите описанный в примере механизм повышения в должности и систему привилегий. Проведите параллели с современностью и с концепцией бюрократии Вебера.*
- 4. Можно ли считать, что визирь перегружен должностными обязанностями и функциями?*
- 5. Как бы вы оценили уровень централизации власти (высокий, средний, низкий) у высших должностных лиц в Египте?*

3. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1.

Инструкция визиря Рехмира

«Выслушивая подчиненных, визирь должен сидеть на своем сиделище. На полу должен быть ковер, за спиной и под ногами – подушка, в руках – палка. Перед ним должны быть развернуты 40 кожаных свитков с закона-

ми. 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 все это было записано.

Всякое прошение на имя царя излагается в письменном виде и подается 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 четырех дней. Визирь регулярно заслушивает местных чиновников о поземельных отношениях в их уездах. Коменданты и сельские старшины обязаны письменно докладывать визирю в первый день каждого четырехмесячного 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 всем 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 отчет все служащие на флоте от высших до низших чинов».

Этот текст, запечатленный 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: прием посетителей, тексты законов и списки должностей, дворцовый ритуал.

Практическая работа №2.

Тема: «Решение конкретной ситуации «Теория Н. Макиавелли».

Цель: Провести параллели между первоначальным и современным менеджментом; выявить наиболее актуальные исследования Н. Макиавелли в наше время.

Оснащение: практикумы, текст «Теория» Н. Макиавелли.

Этапы выполнения работы:

1. Внимательно ознакомьтесь с текстом «Теория» Н. Макиавелли (приложение 1).
2. Проанализируйте текст и ответьте на вопросы:
 1. *Какие из данных исследований актуальны в наше время? Почему?*
 2. *Как вы понимаете высказывание «Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает»?*
3. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

Теория Никколо Макиавелли

Никколо Макиавелли (1469—1527) родился в знатной, но обедневшей семье во Флоренции. В 1498 г. стал секретарем Совета Десяти Флорентийской республики. Наиболее значительными его работами считаются трактат «О военном искусстве» (1521) и четыре книги «Рассуждения по поводу первой декады Тита Ливия» (1531), «Государь» (1532) — второе название русского перевода этой книги — «Князь»; «История Флоренции» (1532). Макиавелли разработал теорию государства, попытавшись (и во многих аспектах безуспешно) раскрыть законы развития государства не с теологической, а с человеческой точки зрения, учитывая реальную обстановку социального развития и непосредственное влияние психологии выдающихся личностей. Считая республику лучшей формой государства, Макиавелли понимал, что в условиях современной ему Италии возможно лишь централизованное государство с единовластным правителем. Кодексу поведения тако-

го государя посвящены многие страницы книги «Князь», где утверждается, что для сохранения государства хороши и пригодны любые методы.

Высказывания Н. Макиавелли:

- Всякая перемена прокладывает путь другим переменам.*
- Государь не волен выбирать себе народ, но волен выбирать знать, его право карать и миловать, приближать и подвергать опале.*
- Государю нет необходимости обладать всеми добродетелями, но есть прямая необходимость выглядеть обладающим ими.*
- К оружию следует прибегать в последнюю очередь, когда другие средства окажутся недостаточны.*
- Кто меньше полагается на милость судьбы, тот дольше удерживается у власти.*
- Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает.*
- С врагом можно бороться двумя способами: во-первых, законами, во-вторых, силой. Первый способ присущ человеку, второй — зверю.*
- Следует заранее примириться с тем, что всякое решение сомнительно, ибо это в порядке вещей, что, избегнув одной неприятности, попадешь в другую.*
- Умы бывают трех видов: один все постигает сам; другой может понять то, что постиг первый; третий — сам ничего не постигает и постигнутого другим понять не может.*

Практическая работа №3

Семинар по теме

«Сущность и характерные черты современного менеджмента»

Цель: Охарактеризовать сущность и и характерные черты современного менеджмента .

Оснащение: ПК, проектор, мультимедийные презентации.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте характеристику основных понятий управления.
2. Определите цели, задачи и предмет учебной дисциплины.
3. Обозначьте место менеджмента в системе социально-экономических категорий.
4. Определите цели и задачи управления.

5. Выявите особенности менеджмента в гостиничном сервисе.
6. Охарактеризуйте основные виды менеджмента.
7. Назовите условия и предпосылки возникновения менеджмента, его роль в развитии современного производства.
8. Охарактеризуйте основные этапы формирования менеджмента.
9. Охарактеризуйте возникновение тейлоризма и его сущность.
10. Определите роль Ф.Тейлора в развитии научной организации управления.
11. Дайте характеристику основным положениям системы Тейлора.
12. Обозначьте вклад Г.Форда, Г. Эмерсона в развитие теории и практики менеджмента.
13. Обозначьте вклад административной школы менеджмента.
14. Охарактеризуйте сущность и принципы «теории администрации».
15. Опишите вклад А. Файоля в развитие классической школы менеджмента.
16. Охарактеризуйте процесс возникновения «неоклассической» школы.
17. Охарактеризуйте процесс возникновения школы «человеческих отношений».
18. Обозначьте вклад Э. Мейо и М. Фоллетт в развитие менеджмента
19. Охарактеризуйте ситуационный, процессный и системный подход, их сущность и основные отличия.
20. Обозначьте особенности современного менеджмента, его сущность и перспективы развития.
21. Расскажите о национальных особенностях менеджмента.
22. Сделайте сравнительный анализ японского и американского менеджмента.
23. Охарактеризуйте управленческие идеи в России.

Практическая работа №4.

Тема «Решение ситуационных задач на применение принципов управления».

Цель: Анализ существующих принципов управления, выявление наиболее важных для предприятий гостиничного сервиса.

Оснащение: практикумы, таблица «Принципы управления».

Этапы выполнения работы:

1. Внимательно изучите содержание таблицы «Принципы управления» (приложение 1).

2. Выделите пять наиболее важных, на ваш взгляд, для гостиницы (отеля).

3. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

Таблица «Принципы управления»

14 принципов административного управления А. Файоля	12 принципов управления Г. Эмерсона
1. Неотделимость власти от ответственности	1. Исходный пункт управления — отчетливо поставленные цели
2. Разделение труда	2. Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин
3. Единство распоряжения, или единоначалие	3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления
4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных	4. Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении
5. Единство руководства по принципу «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель»	5. Справедливое отношение к персоналу
6. Подчинение индивидуальных интересов общим	6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
7. Справедливое для всех вознаграждение	7. Диспетчеризация по принципу «Лучше диспетчеризовать хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу не диспетчеризуя ее»
8. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия	8. Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов
9. Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей	9. Нормализация условий труда
10. Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое место и каждый на своем месте»	10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени
11. Справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации	11. Письменные стандартные инструкции
12. Устойчивость персонала, ибо текучка — следствие плохого управления	12. Вознаграждение за производительность
13. Инициатива, требующая от руководите-	

ля всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия	
14. Корпоративный дух, т. е. общность интересов работников и коллективизм в труде	

Практическая работа №5.

Тема «Составление фотографии рабочего дня, хронометраж операций»

Цель: Составление фактического баланса рабочего времени; выявление причин потерь рабочего времени и последующая разработка мероприятий по их устранению.

Оснащение: практикумы, таблица «Фотография рабочего дня».

Этапы выполнения работы:

1. Составьте фотографию своего рабочего (учебного, свободного) дня и проведите хронометраж какой-либо одной операции, составив таблицу следующего вида:

№п/п	Объект наблюдения, операция	Время, мин		Продолжительность, мин	Классификатор времени
		начало операции	завершение операции		
1	Начало работы	10.00	10.05	5	Тн.п.
2	Получение задания и подготовка рабочего места	10.05	10.15	10	Тп.З.

Примечание. В классификаторе времени могут использоваться следующие обозначения:

- Тн.п. — непроизводительные потери времени;
- Тп.з. — подготовительно-заключительное время;
- Топ. — время на выполнение производственных операций;
- Тобс — время на обслуживание рабочего места;
- Тотд — время на отдых, личные надобности;
- Тп.т. — перерывы технические, технологические;
- Тп.о. — перерывы организационные.

В классификаторе времени могут использоваться и другие обозначения.

2. Оформите работу. Сделайте выводы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6

Тема: «Анализ факторов внешней и внутренней среды предприятий туризма и гостеприимства»

Цель работы: Научиться проводить анализ факторов внутренней и внешней среды предприятия.

Оснащение: практикумы, таблицы «SWOT- анализ», «PEST-анализ».

Этапы выполнения работы:

1. Изучите факторы внутренней среды конкретного предприятия гостиничного сервиса города Курска. В соответствии с приложением 1 проведите анализ сильных и слабых сторон организации.

2. Изучите факторы внешней среды конкретного предприятия гостиничного сервиса города Курска (факторы макроокружения: экономические, правовые, политические, социальные, технологические; факторы непосредственного окружения: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы).

3. Проведите SWOT-анализ внешней среды организации, используя рекомендации, предложенные в приложении 2.

4. Оформите работу. Сделайте выводы.

Анализ сильных и слабых сторон организации

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
Кадры	<ul style="list-style-type: none"> • Управленческий персонал; • Мораль и квалификация сотрудников; • Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли; • Кадровая политика; • Использование стимулов для мотивирования выполнения работы; • Возможность контролировать циклы найма рабочей силы; • Текучесть кадров и прогулы; • Особая квалификация сотрудников; • Опыт 	<ul style="list-style-type: none"> • Какой стиль управления использует высшее руководство; • Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства; • Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации; • Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества; • Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам; • Каково в общем расположение работников и каковы мотивы их работы в организации; • Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля

<p>Организация общего управле- ния</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Организационная структура; ▪ Престиж и имидж фирмы; ▪ Организация системы коммуникаций; Общая для всей организации система контроля (эффективность и использование); ▪ Организационный климат, культура; ▪ Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений; ▪ Квалификация, способности и интересы высшего руководства; ▪ Система стратегического планирования; ▪ Внутриорганизационная синергия (для многоотраслевых фирм) 	<ul style="list-style-type: none"> • Четко ли распределены в организации права и обязанности; • Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек; • Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации
<p>Производство</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками; • Система контроля запасов, оборот запасов; • Местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей; • Экономия от масштаба производства; • Техническая эффективность мощностей и их загруженность; • Использование системы субконтрактирования; • Степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль; • Отдача от использования оборудования; • Контроль за процессом изготовления продукта; • Проектирование, составление графика работы; • Закупка; 	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они уже морально устарели; • Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы; • Какова отдача от исследований и разработок; • Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов

	<ul style="list-style-type: none"> • Контроль качества; • Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек; • Исследования и разработки, инновации; • Патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара 	
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Продукты (услуги), производимые фирмой; • Сбор необходимой информации о рынке; • Доля рынка; • Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения; • Жизненный цикл основных продуктов; • Каналы распределения: число, охват и контроль; • Организация сбыта: знание потребностей покупателей; • Имидж, репутация и качество товара (услуги); • Продвижение товаров на рынок и их реклама; • Ценовая политика; • Процедуры установления обратной связи с рынком; • Развитие новых продуктов, услуг и рынков; 	<ul style="list-style-type: none"> • Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии; • Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем; • Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка; • Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков; • Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей

	<ul style="list-style-type: none"> • Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара; • Отношение к марке 	
<p>Финансы и учет</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность привлечения краткосрочного капитала; • Возможность привлечения долгосрочного капитала; • Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов; • Отношение к налогам; • Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам; • Возможность использования альтернативных финансовых стратегий; • «Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала; • Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек; • Система учета издержек, составления бюджета и планирования прибыли 	<ul style="list-style-type: none"> • Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации; • Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями; • Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности; • Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации; • Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику

Технически SWOT-анализ сводится к правильному заполнению таблицы 2. По правилу анализ проводится в два этапа. На первом этапе сначала заполняется квадрант «Возможности», а затем – «Угрозы». На втором этапе сначала заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем – «Слабые стороны».

Таблица 2. **SWOT-анализ – первичный стратегический анализ**
(наименование организации)
на период t-летней стратегии организации

	ВОЗМОЖНОСТИ	O		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	S
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
...			...		
n ₁			n ₂		
	УГРОЗЫ	T		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	W
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
...			...		
m ₁			m ₂		



Внешнее окружение

Организация

К особенностям целевого SWOT-анализа при исследовании внешней среды организации относят следующие:

- 1) Необходимо строго соблюдать указанную последовательность этапов, т.е. первым должен быть анализ «возможности/угрозы».
- 2) Анализ сильных и слабых сторон организации на втором этапе желательно увязать с соответствующими результатами, которые были выявлены и зафиксированы на втором этапе.
- 3) В случае коллегиального анализа лучше всего, чтобы все зафиксированные в таблице позиции были прочитаны вслух каждым участником анализа. При этом те позиции, с которыми согласны все или существенное большинство участников, можно выделить как уже достигнутый результат анализа; а позиции, по которым возникли противоречия, т.е. своего рода отклонения, подвергнуть дополнительному аналитическому обсуждению.

Таблица 2. SWOT-анализ – первичный стратегический анализ компании «Аэрофлот»

	ВОЗМОЖНОСТИ	O		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	S
1	Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики		1	Географическое положение	
2	Увеличение потребности в авиаперевозках в мире		2	Разветвленная инфраструктура	
	УГРОЗЫ	T		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	W
1	Низкая покупательная способность у населения России		1	Отсутствие единой информационной системы	
2	Рост цен на традиционных курортах		2	Старый авиапарк	
3	Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков		3	Необходимость ликвидации рабочих мест, в связи с переходом на новый авиапарк	



Внешнее окружение



Организация

SWOT-анализ является весьма универсальным аналитическим инструментом, областями применения которого могут быть: стратегический анализ; общий и целевой тактический анализ; функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ, финансовый анализ) и т.д.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7

Тема: «Деловая игра «Вавилонская башня»

Цель работы: Тренировка навыков взаимодействия в команде, умения учитывать интересы всех членов группы, повышение ответственности за результат каждого участника команды

Реквизиты: маркеры, флипчарт (доска), бланки с индивидуальными заданиями

Тайминг: 15 – 20 минут

Количество участников: 10 - 12 человек

Этапы выполнения работы:

1. Просмотр (прослушивание) библейской легенды о Вавилонской башне (приложение 1).
2. Выполнение деловой игры, согласно инструкции.

Инструкция:

Объединитесь в 2 команды.

Каждой команде выдаются цветные маркеры и лист флипчарта.

Ваша задача – нарисовать башню.

При этом каждому участнику выдается бланк с индивидуальным заданием, которое нужно выполнить.

Задания строго конфиденциальны, показывать их запрещается.

Задание выполняются молча, все разговоры во время задания запрещены!

Время ограничено – на выполнение задания дается 7 минут.

Примеры индивидуальных заданий:

- Контур башни нарисован черным цветом
- Башня имеет 7 этажей
- На первом этаже башни 5 окон
- На втором этаже башни 6 окон
- На третьем этаже башни - 2 круглых окна
- Над башней – треугольный флаг синего цвета

Для усложнения упражнения и введения конфликтной ситуации задания могут противоречить друг другу. Например, один участник должен изобразить на первом этаже 3 окна, а другой – 4 окна.

Обсуждение:

- Что вы чувствовали во время выполнения задания?
- С какими трудностями вы встретились? Как преодолевали?
- Насколько получилось понимать друг друга и учитывать интересы каждого?

Выводы:

Достижение цели в команде возможно при высоком уровне ответственности каждого члена команды за результат, а также умения учитывать интересы всех участников. Упражнение на командообразование позволяет перестроить конкурентную стратегию на сотрудничество.

Приложение 1

Когда-то все люди на Земле разговаривали на одном языке. Однажды они собрались вместе и решили построить башню высотой до небес. Они наделали кирпичей из глины и занялись постройкой. Но Богу была негодна гордыня людей, желающих прославить себя. И Бог "смешал" язык людей, чтобы они перестали понимать друг друга и не смогли больше строить башню. Потом Бог рассеял их по всей Земле.

Из исследований известно, что Вавилонская башня была построена в VI веке до н.э. из необожженного кирпича и облицована обожженным кир-

пичом. Башня была шестиярусная, высотой 90 м. Наверху шестого яруса находилось святилище бога Мардука высотой 19 м. Святилище в виде беседки было увенчано мощными позолоченными рогами – символом плодородия и символом самого бога Мардука.

Башня представляла сплошное монолитное сооружение, верхние ярусы спирально обвивала лестница. Разрушена Вавилонская башня была в конце VI века до н.э.

Многие художники и скульпторы обращались в своем творчестве к образу Вавилонской башни.

Практическая работа №8

Семинар по теме

«Взаимосвязь основных категорий менеджмента»

Цель: Охарактеризовать взаимосвязь основных категорий менеджмента.

Оборудование: ПК, проектор, мультимедийные презентации.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте основные категории менеджмента: субъекты и объекты управления, прямые и обратные связи, система управления, окружающая среда.
2. Обозначьте взаимосвязь основных категорий управления.
3. Перечислите признаки организации.
4. Назовите и охарактеризуйте уровни управления в организации.
5. Дайте понятие, значение, общие и частные принципы управления.
6. Выявите особенности применения принципов управления в организациях гостиничного сервиса.
7. Охарактеризуйте внешнюю среду: ее элементы.
8. Охарактеризуйте и проследите взаимосвязь факторов прямого и косвенного воздействия.
9. Охарактеризуйте внутреннюю среду организации: цели, задачи, структуру, технологию и персонал.

10. Охарактеризуйте факторы внутренней среды.
11. Дайте понятие и охарактеризуйте культуру организации.
12. Охарактеризуйте функции и содержание организационной культуры.
13. Опишите влияние культуры на организационную культуру.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №9

Тема: «Разработка миссии и целей организации»

Цель работы: Научиться формулировать миссию организации и определять ее цели.

Оснащение: практикумы, примеры миссий российских и зарубежных компаний, рекомендации по разработке формулированию миссии, таблица «Сравнение оперативных и стратегических целей».

Этапы выполнения работы:

1. Изучите моменты определения миссии (Приложение 1).
2. Ознакомьтесь с миссиями российских и зарубежных компаний (Приложение 2).
3. Разработайте и сформулируйте миссию конкретного предприятия гостиничного сервиса города Курска, пользуясь рекомендациями, предложенными в приложении 3.
4. Определите отличия оперативных целей от стратегических (Приложение 4)
5. На основе миссии организации сформулируйте ее цели.
6. Оформите работу. Сделайте выводы.

Определение миссии должно включать следующие моменты:

- Провозглашение ценностей и убеждений;
- Продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;
- Рынок, на котором организация позиционируется;
- Способы выхода на рынок;
- Ключевые технологии, которые будут использоваться;
- Стратегические принципы развития и/или финансирования.

Таблица 1. Примеры миссий

Российские компании	Зарубежные компании
<p>Миссия гостиницы Мираж – быть эталоном надежности, профессионализма, современного менеджмента, высоких технологий и корпоративной культуры. Мы всегда будем стремиться быть символом и образцом Казанского Гостеприимства.</p>	<p>ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ AMATHUS Превосходить ожидания наших гостей путем предоставления качественного сервиса и добавления еще более ценного комфорта ценным клиентам, отличаться тщательно подобранным персоналом, удовлетворять интересы акционеров за счет доходов от их текущих и будущих вложений путем постоянного реинвестирования определенного процента прибыли.</p>
<p>Миссия гостиницы ЗНАКИ ПРЕПИНАНИЯ (рабочий вариант) – обеспечивать качественное, современное, уютное проживание, которое поможет гостям города лучше оценить красоту, культурную и деловую активность Петербурга.</p>	<p>Миссия Отеля “Jannat” — обеспечить своим Гостям лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку, создавая атмосферу уюта и благополучия!!!</p>
<p>Миссия ОАО «Гостиница «ВЕНЕЦ» Постоянная готовность и желание радушно принимать Гостей, предоставляя им уютные и комфортные номера, безопасные условия для отдыха и временного проживания, удовлетворяя при этом их бытовые потребности таким образом, чтобы они чувствовали и долго сохраняли в своей памяти теплоту нашего гостеприимства.</p>	<p>Миссия «Alex Beach Hotel****» заключена в организации высококачественного отдыха, забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю, развитие и профессиональный рост сотрудников, поднятие на высокий уровень статуса туристического региона Абхазии.</p>
<p>Миссия Отеля «Ярославское подворье» - обеспечивать наших гостей услугами высокого качества, создавать атмосферу уюта и комфорта во время пребывания в отеле.</p>	<p>Миссия Noah's Ark отель: ОКАЗАНИЕ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫХ УСЛУГ ВСЕМ УВАЖАЕМЫМ ГОСТЯМ НАШЕГО ОТЕЛЯ ПОСРЕДСТВОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ И ЭТИЧЕСКИХ НОРМ ВЕДЕНИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА.</p>
<p>Миссия Азимут Отель Санкт-Петербург: «сделать жизнь командировочных людей проще, а поездки — приятней»</p>	

Однозвездочная гостиница "Алмаз"

предоставляет комплекс услуг по проживанию в гостиничных номерах, услуги кафе, пиццерии и салона красоты, сауны, конференц-зала на 35 мест, паркинг для автомобилей. Наши услуги рассчитаны на вкусы и потребности широкой аудитории соотечественников и зарубежных гостей.

Наша миссия: «*Поставлять на рынок легко оцениваемые и доступные услуги, товары и сервис по справедливой и конкурентной цене. Предоставлять услуги и товары высокого качества, обеспечить соответствующую ценность за деньги и потраченное время.*».

Миссия IFK Hotel Management

Быть лучшей управляющей компанией в гостиничной индустрии на территории Российской Федерации, признанной нашими клиентами, партнерами и сотрудниками.

*Наша успешная деятельность основана на реализации поставленных **целей:***

Увеличивать прибыльность и стоимость гостиничных объектов для их владельцев

Всегда превосходить ожидания своих гостей, предоставляя исключительный сервис вне зависимости от звездности и расположения гостиницы

Быть очень привлекательной компанией для своих сотрудников

Быть социально ответственной компанией

Мы относимся к нашим клиентам, партнерам и коллегам с уважением и достоинством.

Наша цель развить и поддерживать продуктивную рабочую атмосферу, где каждый сотрудник получает поддержку в том, чтобы принимать на себя высокий уровень ответственности для того, чтобы создавать бизнес правильно, так же как и создавать правильный бизнес.

Как разрабатывать и формулировать миссию?

Считается, что для формулирования миссии своей организации достаточно разобраться с миссией как понятием, прочитать примеры миссий нескольких известных компаний, немного подумать, а затем сесть и написать свою.

В этом Вам поможет заполнение трафарета для Вашей организации.

Прежде, чем утверждать миссию, предпримите, пожалуйста, дополнительные для Вас шаги, чтобы несколько первичных формулировок миссии были неформально обсуждены наиболее компетентными сотрудниками Вашей организации.

Удачная формулировка миссии — это краткое, ясное и четкое определение основных направлений деятельности организации, которые мотивируют ее сотрудников.

Консультант: «Миссия — это главная цель Вашей компании, изложенная в наиболее общей форме...»

Зам. генерального директора: «Замечательно, но для чего она нужна нам практически?»

Генеральный директор: «Алексей, ты же знаешь, что Лена-секретарь в официальных письмах нашим клиентам пишет, что мы занимаемся поставками персональных компьютеров и компьютерной автоматизацией?»

Зам. генерального директора: «Не может быть! Ведь это не правда!»

Генеральный директор: «И не только она так считает, но и ведущие менеджеры по продажам тоже...»

<p>МИССИЯ _____</p> <p>(наименование организации)</p> <p>закljučается в обеспечении экономического роста и решении _____</p> <p>(формулировка конкретных социальных и/или экономических проблем)</p> <p>посредством производства и реализации _____</p> <p>(наименование основных продуктов)</p> <p>удовлетворяющих требованиям _____</p> <p>(стандарты, качество, конкурентоспособность)</p> <p>Это должно позволить акционерам и/или партнерам _____</p> <p>(наименование организации)</p> <p>получить оптимальную прибыль, а ее персоналу — достойное и справедливое вознаграждение.</p> <p>Впишите в произвольной форме ключевые моменты Вашей будущей миссии</p>
--

Таблица 2. Сравнение оперативных и стратегических целей

Оперативные (финансовые) цели	Стратегические (организационные) цели
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ускоренный рост доходов 2. Ускоренный рост денежных поступлений 3. Более высокие дивиденды 4. Более широкие пределы получения прибыли 5. Рост прибыли на вложенный капитал 6. Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам 7. Увеличение притока денежных средств 8. Повышение цены акций 9. Достижение прочного финансового положения фирмы 10. Диверсификация базы получения прибыли 11. Стабильных доход в периоды экономических спадов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост доли рынка 2. Более сильное и более надежное положение в своей бизнес-отрасли 3. Повышение качества продукта-товара 4. Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентам 5. Расширение и улучшение номенклатуры продукта 6. Повышение репутации организации среди клиентов 7. Улучшение обслуживания клиентов 8. Признание организации лидером в области технологий и/или инноваций 9. Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке 10. Полное удовлетворение запросов клиентов

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №10

Тема: «Стратегическое планирование в предприятиях туризма и гостеприимства».

Цель работы: Изучить виды планирования, процесс стратегического планирования. Научиться строить долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы.

Оснащение: практикумы, карточки-задания, структурно-логические схемы.

Этапы выполнения работы:

1. Изучите виды планирования.
2. Взяв для примера одно из реальных предприятий гостиничного сервиса города Курска спланируйте его деятельность на долгосрочный период (Приложение 1).
3. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

Процесс стратегического планирования.

1. Сформулируйте миссию исходя из типа и класса предприятия.
2. В соответствии с миссией сформулируйте цели предприятия, например:
 - Увеличение товарооборота;
 - Снижение издержек;
 - Увеличение заработной платы работников;
 - Изменение технологического процесса;
 - Расширение ассортимента;
 - Улучшение качества выпускаемой продукции;
 - Повышение конкурентоспособности продукции и услуг;
 - Повышение спроса на продукцию.
3. Оцените внешнюю среду организации, изучив факторы прямого и косвенного воздействия.
4. Исследуйте внутреннюю среду организации: маркетинг, финансы, операции, человеческие ресурсы, культуру и образ организации. Укажите сильные и слабые стороны предприятия. Подумайте, как состояние внутренней среды может отразиться на достижении поставленных перед организацией целей.
5. Проанализируйте возможные стратегические альтернативы.
6. Выберите самую оптимальную на Ваш взгляд стратегию и обоснуйте

свой выбор.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №11

Тема: «Построение организационных структур управления предприятий туризма и гостеприимства»

Цель работы: Научиться составлять схемы организационных структур управления предприятий гостиничного сервиса различных форм собственности и анализировать их.

Оснащение: практикумы, учредительные документы предприятий гостиничного сервиса города Курска, базисные схемы структур управления.

Этапы выполнения работы:

1. Изучите иерархические уровни менеджмента (Приложение 1.).
2. Изучите базисные схемы структуры управления: «линия», «кольцо», «колесо» (Приложение 2).
3. Изучите производные схемы базисных структур: «звезда», «иерархическая схема» (Приложение 2).
4. Составьте схемы управления 4-5 предприятий гостиничного сервиса города Курска различных форм собственности. Укажите достоинства и недостатки каждой из них.
5. Оформите работу. Сделайте выводы.

Иерархические уровни менеджмента

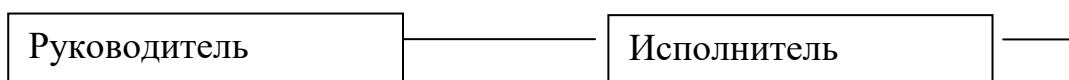


Типичные звания менеджеров коммерческих организаций

Уровни менеджмента	
Менеджеры высшего звена	Председатель совета директоров, Президент, Исполнительные директора и их заместители
Менеджеры среднего звена	Менеджеры структурных подразделений, департаментов, отделов
Менеджеры нижнего звена	Менеджеры-координаторы, Мастера, Производители работ

1. БАЗИСНЫЕ СХЕМЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ:

ЛИНЕЙНАЯ СХЕМА БЕЗ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ:



КОЛЬЦЕВАЯ СХЕМА БЕЗ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ. ПРЕДПОЛАГАЕТ ЧЕТКОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ СРЕДИ РАБОТНИКОВ:

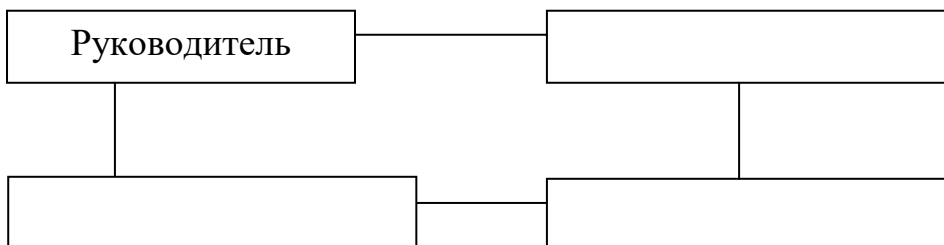
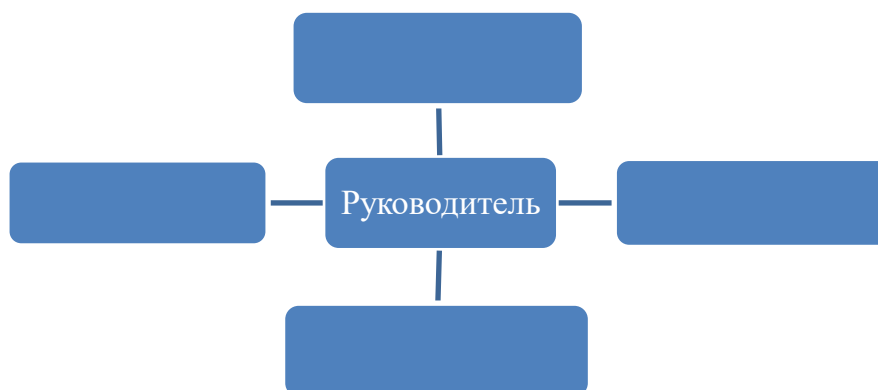


СХЕМА «КОЛЕСО» (Л, Ф – ЛИНЕЙНЫЕ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СВЯЗИ):



2. ПРОИЗВОДНЫЕ СХЕМЫ БАЗОВЫХ СТРУКТУР

«ЗВЕЗДА» - СОВОКУПНОСТЬ ЛИНЕЙНЫХ СХЕМ В УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ



ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СХЕМА. РУКОВОДИТЕЛЮ ПОДЧИНЯЮТСЯ НЕСКОЛЬКО НИЖЕСТОЯЩИХ ЗВЕНЬЕВ



ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №12

Тема: «Анализ мотивации и потребностей членов учебной группы»

Цель работы: определить основные мотивы и потребности членов учебной группы.

Оснащение: практикумы, листы для индивидуальной работы.

Этапы выполнения работы:

1. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для лиц, перечисленных в приложении 1.
2. Заполните «Лист желаний», обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей (приложение 2).
3. Оформите работу, сделайте выводы.

Приложение 1

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе (в колледже):

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Квалифицированного рабочего:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Служащего в конторе:

- 1 _____
- 2 _____

- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Профессионала (врача, юриста, преподавателя)

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Неквалифицированного работника

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Приложение 2

Лист желаний

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

Практическая работа №14

Семинар по теме

«Анализ функций управления»

Цель: Охарактеризовать функции управления в организации

Оснащение: ПК, проектор, мультимедийные презентации.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите основные подфункции планирования (прогнозирование, моделирование, программирование).
2. Охарактеризуйте виды планов: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, Бизнес-план.
3. Опишите этапы стратегического планирования: определение миссии и целей, анализ внешней и внутренней среды (сильных и слабых сторон организации, стратегических альтернатив); выбор, реализация, оценка стратегии. Стратегический контроль.
4. Выявите особенности стратегического планирования в организациях гостиничного сервиса.
5. Дайте понятие и содержание организации.
6. Опишите формальные и неформальные группы.
7. Дайте характеристику делегированию полномочий и ответственности.
8. Опишите принципы построения организационных структур управления.
9. Охарактеризуйте линейную, функциональную, линейно-функциональную и прочие структуры управления.
10. Назовите этапы совершенствования организационных структур управления.
11. Дайте понятие должностной инструкции.
12. Дайте понятие «мотивации», «мотиву».
13. Определите критерии мотивации: потребности (первичные и вторичные), стимулы (принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение), вознаграждение (внутреннее и внешнее).
14. Опишите процесс организация контроля качества услуг и обслуживания в организациях гостиничного сервиса.
15. Назовите сущность и назначение контроля.
16. Укажите требования предъявляемые к контролю.
17. Опишите этапы и виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.
18. Определите эффективность контроля, принципы эффективного контроля.
19. Опишите первоначальные теории мотивации.
20. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по А. Маслоу, теория потребностей Мак Клеlland, двухфакторная теория Ф. Герцберга.

21. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации: теории ожидания и теория справедливости, модель Портера-Лоулера.
22. Объясните, как используются теорий мотивации в менеджменте.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №15

Тема: «Анализ экономических и административных методов управления предприятий туризма и гостеприимства»

«Анализ социально-психологических методов управления в гостиницах и гостиничных комплексах».

Цель работы: Научиться применять экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические методы управления для достижения целей организации, и выбирать метод управления с учетом конкретной ситуации.

Оснащение: практикумы, приказы, должностные инструкции, уставы предприятий, стандарты, тесты для оценки деловых качеств персонала.

Этапы выполнения работы.

1. Заполните таблицу «Система методов управления» (Приложение 1).
2. В соответствии с образцом (приложение 2) составьте приказ о графике отпусков и выписку из этого приказа.
3. В соответствии с образцом (приложение 2) составьте указание о назначении комиссии.
4. В соответствии с образцом (приложение 2) составьте распоряжение о подготовке к участию в выставке.
5. Решите производственную ситуацию.

В предприятии питания выявлены нарушения Правил внутреннего трудового распорядка и Правил торговли. Какие методы управления необходимо использовать в данной ситуации для устранения выявленных нарушений? Дайте развернутый обоснованный ответ.

6. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

Система методов управления

№ п/п	Наименование группы методов управления	Специфика группы	Наименование подгруппы	Наименование методов
1	Экономические методы управления			
2	Административные методы управления		2.1	
			2.2	
3	Социально-психологические методы управления		3.1	
			3.2	

**ОБРАЗЦЫ ОСНОВНЫХ ВИДОВ
РАСПОРЯДИТЕЛЬНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ**

Государственный
герб Российской
Федерации

Герб субъекта
Российской
Федерации

Эмблема
организации

Наименование организации

ПРИКАЗ

22.12. 20 ____ г.

№121

Курск

О графике отпусков

В целях составления графика отпусков на 20 ____ г.

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Руководителям структурных подразделений до 15 января 20 ____ г. подготовить списки сотрудников с указанием сроков использования отпусков в 20 ____ г. и планируемых очередных отпусков в 20 ____ г.
2. Секретарю-референту составить сводный график отпусков сотрудников для утверждения.
3. Контроль за исполнением приказа возлагаю на заместителя, директора Иванова В.С.

Директор

Н. И. Кузнецов

Государственный
герб Российской
Федерации

Герб субъекта
Российской
Федерации

Эмблема
организации

Наименование организации

ВЫПИСКА ИЗ ПРИКАЗА

22.12. 20__ г.

№121

Курск

О графике отпусков

В целях составления графика отпусков на 2017 г.

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Руководителям структурных подразделений до 15 января 20__ г. подготовить списки сотрудников с указанием сроков использования отпусков в 20__ г. и планируемых очередных отпусков в 20__ г.

Директор

Н. И. Кузнецов

Визы:

Верно

Инспектор по кадрам

Подпись

Н. А. Дорохова

22.12.20__ г.

ООО "Торговый Дом"

УКАЗАНИЕ

22.12.20__

№197

Курск

О назначении комиссии

Во исполнение приказа директора общества с ограниченной ответственностью от 18 декабря 20__ г. № 88 о назначении комиссии и проведении инвентаризации материальных средств

ОБЯЗЫВАЮ:

1. Назначенному составу комиссии закончить проведение инвентаризации материальных средств до 24 января 20__ г.
2. Соблюдать следующий ежедневный распорядок работы к миссии: начало — 9.00; окончание — 18.00; перерыв — 13.00 14.00; выходные дни — суббота, воскресенье.
3. Председателю комиссии представить по окончании работы акт инвентаризации для утверждения.

Финансовый директор

А. Н. Волохов

Визы:

Гончарова

ООО "Торговый Дом"

РАСПОРЯЖЕНИЕ

22.12.20_____

№197

Курск

О подготовке к участию в международной выставке

В целях подготовки к участию в международной выставке "Экспорт — импорт 20____" в феврале 20____ г. ПРЕДЛАГАЮ:

1. Принять участие в указанной выставке следующим сотрудникам: Петрову Н. И., Сидорову Н. К., Куприянову Ф. И., Короткову М. П.
2. Указанным сотрудникам до 15 января 20____ г. представить списки предлагаемой продукции ООО "Торговый Дом" для демонстрации в выставочном павильоне.

Начальник

коммерческого отдела

В. П. Соколов

Практическая работа №17

Семинар по теме

«Анализ методов управления»

Цель: Охарактеризовать методы управления в организации

Оснащение: ПК, проектор, мультимедийные презентации.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте методы управления: изложите их сущность и значение, классификацию

2. Дайте характеристику экономическим методам управления.
3. Дайте характеристику организационному нормированию, регламентированию и организационно-методическому инструктированию.
4. Охарактеризуйте правовые методы управления: правовые нормы, правовые отношения и правовые акты.
5. Охарактеризуйте методы социального воздействия.
6. Дайте характеристику психологическим методам управления.

Практическая работа № 18

Тема: «Решение ситуационных задач по классификации управленческих решений».

Цель занятия: Приобретение навыка классификации управленческих решений.

Оснащение: практикумы, список решений.

Этапы выполнения работы:

1. По предлагаемому списку решений (приложение 1) произвести классификацию каждого по следующим признакам:

	Признаки	Виды решений
1.	Уровень принятия решения	<ul style="list-style-type: none"> • На уровне организации в целом, • На уровне подразделения организации, • На уровне отдельных работников
2.	Субъект, принимающий решение	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальные, • Коллективные (групповые)
3.	Время действия	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегические, • Тактические, • Оперативные (текущие)
4.	Степень формализации	<ul style="list-style-type: none"> • Запрограммированные, • Незапрограммированные
5.	Способ обоснования	<ul style="list-style-type: none"> • Интуитивные, • Основанные на рассуждении, • Рациональные
6.	Степень сложности	<ul style="list-style-type: none"> • Простые, • Сложные,

		<ul style="list-style-type: none"> • Уникальные
7.	Направленность воздействия	<ul style="list-style-type: none"> • Направленные внутрь управляемого объекта, • Направленные за пределы управляемого объекта

Список решений

1. *Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.*
 2. *Доведение мастером до рабочих дневного задания.*
 3. *Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.*
 4. *Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.*
 5. *Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.*
 6. *Согласие руководителя на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.*
 7. *Согласие начальника на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.*
 8. *Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.*
-
2. Представить описание 3-х примеров из своего жизненного опыта, когда вы наблюдали принятие руководителем или старшими коллегами решения.
 3. Оформите работу. Сделайте выводы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №19

Тема: «Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений»

Цель работы: Изучить решения и их разновидности; причины возникновения управленческих проблем; научиться поэтапно принимать управленческие решения и анализировать их.

Оснащение: практикумы, карточки-задания, структурно-логические схемы.

Этапы выполнения работы:

1. Изучите требования к анализу проблем (Приложение 1).
2. Выполните тест «Умеете ли вы решать проблемы» (Приложение 2)
3. Решите поэтапно производственную ситуацию, предложенную преподавателем, по вопросам принятия управленческих решений (Приложение 3).
4. Сделайте выводы по поводу решения предложенной проблемы.
Смогли бы Вы, в соответствии с результатами теста, решать управленческие проблемы?

Приложение 1

Требования к анализу проблем.

1. Изучить проблему целиком и по частям.
2. Обсудить проблему со всеми, кого она касается.
3. Определить границу анализа, учитывая, что глубокий анализ дорог, а поверхностный затруднит решение.
4. Не сводить сложную проблему к сумме простых.
5. Не смешивать проблему и ее симптомы.
6. Учитывать имеющийся опыт.

Управляющий должен упреждать события, а не просто реагировать на них.
Примерно 50% возникающих проблем можно предвидеть.

Приложение 2

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ?»

Выберите один из вариантов ответа на каждый из 9 поставленных вопросов, а затем определите общую сумму баллов.

1) Рассказываете ли Вы о своих проблемах и неприятностях?

- а) нет, это не поможет — 3;
- б) конечно, если есть подходящий собеседник — 1;
- в) не всегда. Иной раз думать о них не хочется — 2.

2) Насколько сильно Вы переживаете свои неудачи?

- а) всегда очень тяжело — 4;
- б) в зависимости от обстоятельств — 0;
- в) терплю. Всему когда-то приходит конец — 2.

3) Если Вы не употребляете спиртное, сразу же переходите к следующему вопросу, а если употребляете, то зачем?

- а) «утопить» свои проблемы — 5;
- б) расслабиться — 3;
- в) просто нравится — 1.

4) Если Вас что-то глубоко ранит, то Вы

- а) позволяете себе «с горя» то, что обычно не можете позволить — 0;
- б) идете к хорошим друзьям «поплакаться в жилетку» — 2;
- в) сидите дома и «жалуете» себя — 4.

5) Если близкий человек Вас обижает, Вы

- а) уходите в «свою раковину» — 3;
- б) требуете объяснения — 0;
- в) рассказываете об этом всем, кто готов слушать — 1.

6) В минуты счастья Вы

- а) забываете о несчастьях — 1;
- б) боитесь, что эта минута быстро пройдет — 3;
- в) помните, что в жизни есть и много неприятного — 5.

7) Что Вы думаете о психиатрах?

- а) не хотелось бы стать их пациентом — 4;
- б) они могли бы многим помочь — 2;
- в) человек может помочь себе сам — 0.

8) Судьба

- а) Вас преследует — 5;
- б) к Вам несправедлива — 3;
- в) к Вам благосклонна — 1.

9) После ссоры, когда гнев проходит. О чем Вы думаете?

- а) о приятном, что было в прошлом несмотря ни на что — 0;
- б) о тайном мщении — 4;
- в) о том, сколько уже пришлось вытерпеть — 2.

От 7 до 15 очков — Вы легко миритесь с неприятностями, так как умеете оценить других и себя.

От 16 до 26 очков – бывает, что вы проклинаете судьбу, но у Вас «отдушина» - выплескивание своих проблем на других.

Более 26 очков – Вы не научитесь «расправляться» со своими бедами. Нужно мобилизоваться.

Приложение 2

Варианты производственных ситуаций.

1. Гостиничный комплекс «Аврора» оплатил счет за электроэнергию на 50% больше, чем в предыдущем периоде.
2. Проживающие в гостинице «Лазурная» все чаще стали предъявлять претензии к качеству обслуживания в номерах.

3. В гостинице «Восток» увеличилось количество производственных травм.
4. Напротив отеля «Салют» был построен отель «Модерн», который отличался применением новых форм обслуживания, современным дизайном интерьера.
5. Прибыль отеля «Черный аист» уменьшилась в сравнении с предыдущим периодом на 15%.
6. Между членами коллектива гостиницы «Западная» появилась психологическая напряженность, которая привела к снижению производительности труда.
7. Рекламная деятельность, на которую отель «Восток» затрачивает 10% своей прибыли, не приносит реального дохода.
8. В гостинице «Мелена» текучесть кадров горничных составила 100%.
9. Администратор отеля «Восток», имеющий большой опыт и положительные характеристики руководства, уволился в связи с переездом в другой город.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №20

Тема: Деловая игра «Полет на луну».

Цель работы: более глубокое усвоение вопроса об эффективности индивидуальной и групповой деятельности применительно к комплексным, многосоставным решениям; сравнить результаты решений, принимаемых индивидуально и группой; определить уровень развития группы, перед которой ставится задача; выработать некоторые навыки группового взаимодействия при принятии решений.

Оснащение: практикумы, карандаши; листы для индивидуальной работы; листы для групповой работы — один для каждой группы ;листы с ответами и обоснованием решений.; контрольные листы для подсчета баллов.

Как рассадить участников: они должны сидеть за квадратным или круглым столом. В случае прямоугольного стола люди, сидящие на концах, занимают контролируемую позицию.

Размер группы: от шести до двенадцати участников, несколько групп могут выполнять упражнение одновременно. Необходимое время: около одного часа.

Этапы выполнения работы:

1. Каждому участнику дается лист индивидуальной работы и 15 минут на выполнение упражнения.

2. Каждой группе дается один лист групповой работы. Причем

а) участникам не разрешается менять что-либо в листах индивидуальной работы в результате группового решения;

б) каждый член группы должен записать результаты группового решения, принятого методом консенсуса, в свой лист;

в) участникам дается 30 минут на заполнение листа групповой работы.

3. Каждому участнику раздается контрольный лист для подсчета баллов. На эту операцию отводится от 7 до 10 минут. Участники

а) подсчитывают индивидуальные баллы;

б) передают свои листы с вычисленными баллами человеку, ведущему групповой протокол, для подсчета среднего индивидуального балла. Причем

в) этот же человек подсчитывает групповой балл.

4. Группа сравнивает средний индивидуальный балл с групповым и обсуждает смысл упражнения. На этот шаг отводится от 7 до 10 минут.

5. Результаты выписываются на плакате или доске по образцу, приведенному ниже, и ведущий направляет дискуссию на обсуждение вопроса о значении и путях нахождения в ходе переговоров консенсуса, способного обеспечить при принятии решения учет наиболее убедительной аргументации со стороны любых членов группы.

	Группа 1	Группа 2	Группа 3
Количество баллов, полученное в результате решения, принятого методом консенсуса			
Средний балл (среднее арифметическое индивидуальных баллов)			
Размах индивидуальных баллов (максимальный и минимальный)			

Лист для индивидуальной работы участника упражнения

«Полет на Луну»

Инструкция: вы — член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате механических затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (примерно 370 км) от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и, поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 — приписывается наиболее значимому предмету, 2 — второму по степени важности и т.д., до 15 для наименее важного предмета). У вас есть 15 минут для этого этапа упражнения.

Список предметов:

Коробок спичек
 Пищевой концентрат
 50 футов (1 фут — 0,3 м) капроновой веревки
 Парашютный шелк
 Портативный нагреватель
 2 револьвера 45-го калибра
 Одна упаковка сухого молока

Два 100-литровых баллона с кислородом
Звездная карта
Надувной плот
Компас магнитный
5 галлонов (примерно 19 л) воды
Сигнальные ракеты
Аптечка первой помощи с иглами для инъекции
Радио приемник-передатчик на солнечных батарейках.

Лист для групповой работы участников упражнения

«Полет на Луну»

Инструкция: это упражнение на групповое принятие решений. Ваша группа должна принять решение методом консенсуса. Это означает, что со степенью предполагаемой важности каждого из 15 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы перед тем, как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь нелегко. Следовательно, не любой вариант ранжирования вызовет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая как единая группа, определять и принимать каждый номер лишь при условии, что все члены группы хотя бы частично с ним согласны. Ниже приводится некоторое руководство по достижению консенсуса:

1. Избегайте споров, в которых стараетесь доказать правоту собственных суждений. Подходите к задаче с позиций логики.

2. Избегайте изменения своего мнения только для того, чтобы прийти к соглашению и не допустить конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться, хотя бы отчасти. Избегайте таких конфликтов методом разрешения спорных вопросов, как-то: голосование, усреднение или торг при принятии коллективного решения.

3. Принимайте разницу в мнениях как нечто полезное, а не как помеху для принятия решения.

Список предметов:

Коробок спичек
Пищевой концентрат
50 футов (1 фуг - 0,3 м) капроновой веревки
Парашютный шелк
Портативный нагреватель
2 револьвера 45-го калибра
Одна упаковка сухого молока
Два 100-литровых баллона с кислородом
Звездная карта

Надувной плот
 5 галлонов (примерно 19 л) воды
 Аптечка первой помощи с иглами для инъекций
 Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях.

Контрольный лист для подсчета баллов в «Полет на Луну»

Наименование предмета	Правильный ответ	объяснение
Коробок спичек	15	На Луне нет кислорода
портативный нагреватель	13	На светлой стороне Луны жарко
Одна упаковка сухого молока	12	Нужна вода, а ее мало
2 револьвера 45 калибра	11	Для использования силы толчка
Надувной плот	9	Представляет некоторую ценность как укрытие или для того, чтобы что-то нести
парашютный шелк	8	Чтобы что-то нести
Пищевой концентрат	4	Можно некоторое время прожить без воды
Звездная карта (карта лунного созвездия)	3	Нужна для навигации
Радиоприемник-передатчик солнечных батареях	5	Для коммуникаций
Аптечка первой помощи иглами для инъекций	7	Аптечка первой помощи может понадобиться, но иглы бесполезны
5 галлонов (примерно 19 л) воды	2	Без этого долго не прожить
50 футов капроновой веревки	6	Может пригодиться для похода по неровной местности
Два 100-литровых баллона с кислородом	1	Луне нет воздуха

Компас магнитный	14	магнитное поле Луны отличается от магнитного поля Земли
Сигнальные ракеты	10	нет кислорода, можно использовать лишь для силы толчка

Лист инструкций для подсчета баллов в упражнении «Полет на Луну»

Человек, ведущий групповой протокол, отвечает за правильный подсчет баллов, контролирует этот процесс. Участники должны:

1. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.
2. Просуммировать все разницы в индивидуальном задании.
3. Вычислить средний балл, для чего сложить все индивидуальные баллы и разделить на число человек в группе.
4. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами.
5. Просуммировать все разницы в групповом задании.
6. Сравнить индивидуальный и групповой счет и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).
7. Выявить трех победителей в индивидуальном соревновании.

Оцените результаты по рейтингу:

- 0—20 баллов — отлично;
- 21—30 баллов — хорошо;
- 31—40 баллов - посредственно;
- 41—50 баллов — удовлетворительно;
- 51 и более баллов — плохо.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №21

Тема: «Коммуникационный процесс, передача управленческой информации».

Цель работы: Изучить коммуникационный процесс; научиться передавать управленческую информацию.

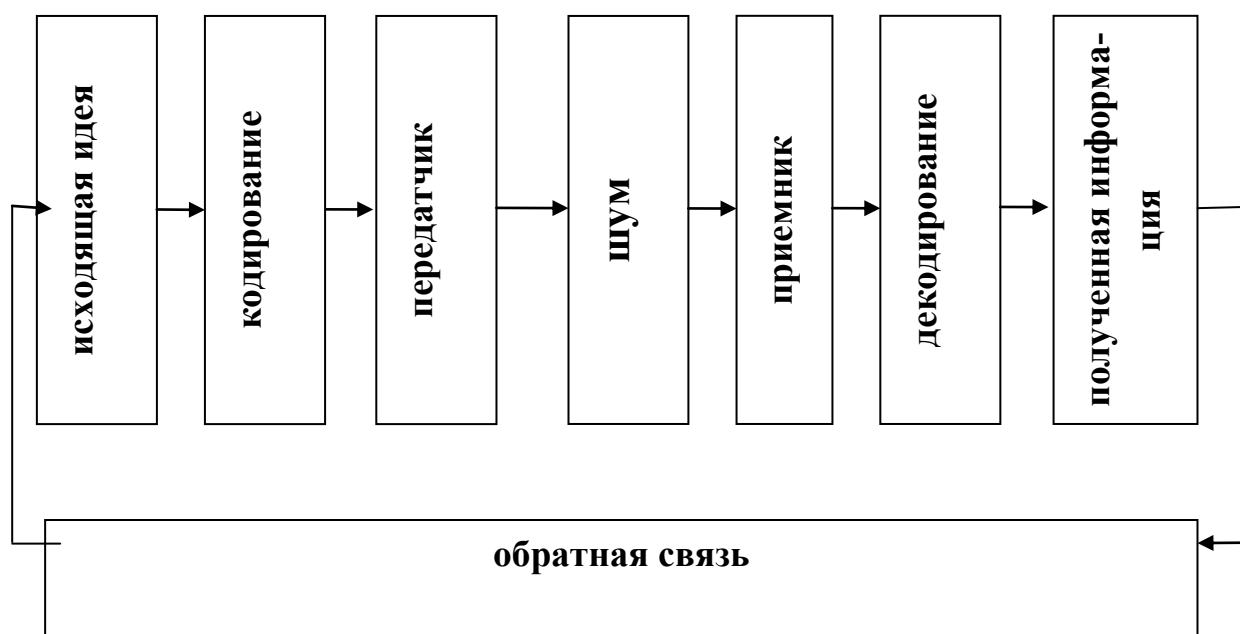
Оснащение: практикумы, карточки-задания, структурно-логические схемы.

Этапы выполнения работы:

1. Изучите коммуникационный процесс предприятия гостиничного сервиса (Приложение 1).
2. Приведите пример одного из видов коммуникационного процесса:
 - Обмен информации между внешней средой и организацией;
 - Горизонтальные коммуникации;
 - Коммуникации по восходящей;
 - Коммуникации по нисходящей.
3. Укажите отличие между дезинформацией и слухами. Предложите методы борьбы с ними; как их использовать в интересах дела.
4. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

Схема коммуникационного процесса



Практическая работа №22

Семинар по теме

«Коммуникационный процесс, передача информации неформальными способами»

Цель: Охарактеризовать коммуникационный процесс, передачу информации неформальными способами.

Оснащение: ПК, проектор, мультимедийные презентации.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте управленческие решения: сущность, классификация, типы, условия принятия.
2. Укажите требования предъявляемые к управленческим решениям.
3. Опишите этапы принятия решения.
4. Охарактеризуйте методы принятия эффективных управленческих решений.
5. Дайте характеристику математическому моделированию.
6. Дайте характеристику методу экспертных оценок.
7. Дайте характеристику «мозговому штурму», теории игр.
8. Дайте понятие, назначение, укажите виды управленческой информации.
9. Охарактеризуйте информацию и ее восприятие.
10. Дайте понятие информационной системы и технологии.
11. Укажите и охарактеризуйте виды технических средств связи.
12. Охарактеризуйте коммуникации в организации: понятие, виды (вербальные и невербальные, внутренние и внешние, горизонтальные и вертикальные).
13. Опишите процесс коммуникации как средство передачи информации.
14. Выявите особенности процесса коммуникации в предприятиях гостиничной индустрии.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №23

Тема: Деловая игра «Иван Иванович».

Цель работы: Продемонстрировать участникам группы, каким образом рождаются слухи, мифы и сплетни, и как их можно развеять.

Оснащение: практикумы, тексты преподавателя.

Сценарий игры

1. Преподаватель объявляет, что для этого упражнения ему понадобятся несколько добровольцев (5-7), в зависимости от количества участников группы.

2. Добровольцы выходят из аудитории и ждут, когда их пригласит преподаватель.

3. Пока добровольцы находятся за пределами аудитории, ведущий объясняет участникам правила игры, которые заключаются в том, что *добровольцы будут заходить в аудиторию по одному и прослушивать рассказ, который он приготовил, а затем пересказывать следующему добровольцу все то, что он запомнил. Участники не должны подсказывать добровольцу. Их задача будет заключаться в том, чтобы следить за тем, как искажается информация при передаче от одного человека к другому. Когда последний доброволец зайдет в аудиторию и передаст полученную информацию, ведущий снова для всех зачитывает текст, который был предложен аудитории в самом начале игры.*

4. В конце игры необходимо устроить обсуждение и проанализировать то, как передается информация от одного человека к другому, как она может искажаться (в том числе СМИ), и, вообще, стоит ли верить сплетням, слухам и мифам.

Тексты преподавателя:

«Свадьба на острове Ява»

«Весьма своеобразно проходит королевская свадьба на индонезийском острове Ява, где сохранились еще древние аристократические обычаи. Сначала жених дарит невесте слиток золота весом 99 граммов, роскошное издание Корана и моельный набор, поскольку на Яве распространен ислам. При этом религиозные верования островитян замысловатым образом переплелись с народными обычаями. Затем, под традиционную музыку, новобрачные бросают друг в друга листья бетеля, что символизирует любовь. Потом жених наступает на свежее куриное яйцо, а невеста в тазике омывает ему испачканную ногу. Это символизирует привязанность и верность. После этого пара начинает ползать по помещению на коленях, выпрашивая у сидящих в креслах близких родственников прощение. Завершается церемония тем, что жених и невеста кормят друг друга из рук».

«Письмо»

Чукча, переехавший в город, пишет письмо на родину: «Здравствуй, брат! Я пишу медленно, т.к. помню, что ты не можешь читать быстро. У меня все хорошо. В доме, где я поселился, есть стиральная машина, только странная, однако. Я загрузил в нее одежду, дернул за цепочку... и началось бурле-

ние. И вдруг все исчезло. На этой неделе погода стоит хорошая – дождь шел всего два раза: сначала три дня, потом четыре дня. У жены скоро родится ребенок, но мы еще пока не знаем - мальчик или девочка, так, что пока непонятно - станешь ты дядей или тетей. До свидания, твой старший брат.

P.S. Я хотел прислать тебе в письме немного денег, но уже запечатал конверт».

«Битва в Останкино»

«В сентябре 1972 года столичной милиции пришлось изрядно потрудиться, разнимая дерущихся девушек на танцевальной площадке Останкино. «Постановку» начала десятиклассница: она приревновала своего мальчика к незнакомке, пригласившей его на «белый танец». Соперницы вцепились друг дружке в волосы, им на помощь пришли приятельницы, и началась настоящая битва. В ход шли ногти, зубы и классическое оружие дерущейся женщины, а именно: шпильки – каблуки туфель. В ближайшее отделение милиции были доставлены 17 нарушительниц общественного порядка, однако, по свидетельству очевидцев, в драке принимали участие не менее 50 девушек».

Практическая работа № 24

Тема: «Ролевая игра «Проведение телефонных переговоров».

Цели: развитие умений и навыков работы с источниками учебной и научно-технической информации, выделять главное; приобретение навыков телефонных переговоров.

Оснащение: практикумы, теоретический базис к практической работе, видеоролик «Телефонный этикет»

Этапы выполнения работы

1. В составе микрогрупп ознакомиться с теоретическим базисом к практическому занятию.
2. Просмотр видеоролика «Телефонный этикет».
3. Прочитать примеры деловых телефонных разговоров «по ролям».
4. В соответствии с правилами общения по телефону в деловой сфере составить сценарий и провести телефонный разговор с партнером гостиницы.
5. Оформить работу, сделать выводы.

Теоретический базис к практическому занятию

"Разговор по телефону лежит на полдороге между искусством и жизнью. Это общение не с человеком, а с образом, который складывается у тебя, когда ты его слушаешь"
(Андре Моруа, французский писатель).

Знание основ делового этикета и умение налаживать контакты – это неотъемлемая часть профессионального опыта сотрудников. По статистике, для решения более 50 % деловых вопросов активно применяется телефон. Опосредованные переговоры во многом отличаются от прямого делового общения. Несоблюдение основ телефонного этикета накладывает отпечаток на имидж и репутацию любой организации. В чем же заключаются основные правила общения по телефону?

5 этапов подготовки к телефонным переговорам

Итог переговоров по телефону во многом зависит от планирования. Результативные звонки не могут быть спонтанными. Подготовку и планирование переговоров можно условно разделить на 5 этапов.

Информация	Сбор документов и материалов для проведения телефонной беседы.
Цель	Определение цели переговоров по телефону (получение информации, назначение встречи).
План	Составление плана деловой беседы и списка вопросов, которые предстоит задать
Время	Выбор удобного для собеседника времени.
Настрой	Положительный настрой не менее важен, чем планирование переговоров. В голосе чаще всего слышно улыбку, усталость или негативные эмоции, что деловой партнер может приписать на свой счет. Для того чтобы голос был «живым», телефонные беседы рекомендуется вести стоя и с улыбкой!

Правила общения по телефону в деловой сфере



– В начале разговора нельзя использовать слова: «алло», «слушаю», «говорите». Первое и элементарное правило: доброжелательно представиться, отвечая на звонок. Например: «Добрый день. Менеджер Татьяна. Компания «Фортуна».

- Переговоры должны быть краткими. Нельзя обсуждать сделку или другое дело по существу. Для этого необходимо назначать личную встречу.
- Во время разговора передавать трубку много раз – дурной тон.
- Переговоры ведутся только с лицами, принимающими решения.
- Обещание перезвонить следует выполнять незамедлительно, как только решится проблема, или в течение суток.
- Если специалист отсутствует на рабочем месте, возможен обмен информацией с помощью другого сотрудника или помощника руководителя. Содержание сообщения через третьих лиц или на автоответчик необходимо спланировать заранее, соблюдая правила общения по телефону. Секретаря попросить организовать передачу данных и проконтролировать, чтобы они в любом случае дошли до адресата.
- Запись на автоответчик начинают с приветствия, обозначения даты и времени звонка. После краткого сообщения следуют слова прощания.
- Нельзя оставлять без ответа телефонные звонки, так как любой звонок может помочь получить важную информацию или заключить сделку. Трубку поднимать быстро до третьего гудка.
- Разумеется, нельзя отвечать на два телефона одновременно.

10 рекомендаций телефонного этикета

- Вести переговоры быстро и энергично. Четко и внятно излагая аргументы, отвечая на вопросы без продолжительных пауз и неопределенных фраз.
- Пауза может длиться в виде исключения не более одной минуты, если специалист занимается поиском документа. Когда собеседник ждет дольше, он имеет полное право положить трубку.
- Вежливость обязательна для звонков. Ругань и крики в любом случае относятся к нарушению этики общения по телефону.
- При телефонных переговорах не рекомендуется употреблять жаргон, разговорную и ненормативную лексику. Не желательно использовать и терминологию, которая может быть непонятна собеседнику.
- Нельзя прикрывать трубку или микрофон рукой, общаясь с коллегами, так как собеседник, вероятно, услышит этот разговор.
- Заставлять ждать гостя, посетителя, когда вы говорите по телефону – это нарушение делового этикета. В таком случае надо извиниться, озвучить причину и назначить время нового звонка.
- При сбое связи, когда оборвался разговор, заново набирает номер тот, кто звонил. При переговорах представителя компании с клиентом, заказчиком или партнером, представитель перезванивает заново.
- Завершая переговоры, стоит еще раз озвучить совместные соглашения и договоренности.

- Заканчивает беседу и прощается первым, тот, кто позвонил, или старший по должности, по возрасту.
- Искренние слова благодарности незаменимы при завершении разговора. На прощание можно сориентировать собеседника на сотрудничество: «Увидимся завтра» или «Созвонимся в...».

Табу, или каких выражений следует избегать?

Нежелательное выражение	Правила общения по телефону
«Нет»	Это слово, особенно в начале предложения, «напрягает» собеседника, усложняет взаимопонимание. Несогласие желательно выражать корректно. Например, «Мы пойдем вам навстречу и заменим продукт, но вернуть деньги уже невозможно».
«Мы не можем»	Отказать клиенту сходу - значит отправить его к конкурентам. Выход: предложить альтернативу и обратить внимание в первую очередь на то, что возможно.
«Перезвоните», «Никого нет», «Все на обеде»	Потенциальный клиент больше не позвонит, а выберет услуги другой фирмы. Поэтому надо помочь ему решить проблему или договориться о встрече, пригласить в офис и т.д.
«Вы должны»	Следует избегать этих слов, используя более мягкие формулировки: «Лучше всего сделать...», «Для вас имеет смысл...»
«Я не знаю», «Я за это не отвечаю», «Это не моя ошибка»	Подрывает репутацию специалиста и организации. При недостатке информации лучше ответить: «Интересный вопрос. Можно я уточню это для вас?»
«Одну секунду подождите, я посмотрю (найду)»	Обман клиента, так как за секунду невозможно сделать дело. Стоит сказать правду: «Поиск необходимой информации потребует 2-3 минуты. Сможете ли вы подождать?»
«Я вас отвлекаю?» или «Можно вас отвлечь?»	Фразы вызывают негатив и усложняют общение. Данные вопросы ставят позвонившего человека в неловкую позицию. Предпочтительный вариант: «У вас есть минута?» или «Вы сейчас можете говорить?»
Вопросы «С кем я сейчас говорю?», «Что вам нужно?»	Фразы недопустимы, поскольку превращают переговоры в допрос и нарушают правила общения по телефону.
Вопрос «Почему...»	Собеседник может подумать, что вы ему не доверяете

7 секретов успешных звонков

- Правила разговора по телефону с клиентами предполагают, что результативные переговоры укладываются в 3-4 минуты.
- Поза и интонация так же важны, как и информация, переданная во время беседы.
- Как говорит собеседник? Быстро или медленно. Успешные менеджеры умеют подстраиваться под темп речи клиента.
- Односложные «да», «нет» предпочтительнее поменять на развернутые ответы. Например, клиент интересуется, будете ли вы в пятницу, стоит не только ответить «да», но и сообщить режим работы.
- Если разговор затянулся, то вместо извинений лучше поблагодарить собеседника. Извиняющийся тон правила разговора по телефону с клиентами не допускают.
- Пометки и записи во время телефонных переговоров в блокноте помогут восстановить ход важного разговора. Деловой человек не будет использовать для этого клочки бумаги или листки календаря.
- Особенностью телефона, является то, что он усиливает речевые недостатки. За своей дикцией и произношением нужно внимательно следить. Совершенствовать технику переговоров поможет запись на диктофон и прослушивание своих разговоров с клиентами.

Когда звонит клиент...

- Дозвонившийся клиент может и не назвать себя, сразу начав излагать свою проблему. Поэтому необходимо тактично спросить: «Простите, а как вас зовут?», «Из какой вы организации?», «Будьте любезны подскажите номер телефона?»
- Правила общения по телефону с клиентами связаны с тем, что передавать стоит только точные сведения, если располагаете необходимыми данными. Клиент, не дождавшийся внятного ответа, больше не обратится в вашу организацию.
- Иногда приходится иметь дело с разгневанным или нервным клиентом. Его жалобу лучше выслушать и не перебивать. Он будет способен к конструктивному диалогу, только когда выговорится. Услышав оскорбление надо положить трубку.



Деловой разговор по телефону.

Пример 1

Руководитель: Центр «Сателлит». Добрый день.

Секретарь: Добрый день. Союз потребительских обществ. Морозова Марина. Я звоню по поводу проведения конкурса.

Р: Александр Петрович. Слушаю вас.

С: Есть ли у вас возможность предоставить нам зал на 120 – 130 человек с 15 по 21 марта?

Р: Да. Вы можете забронировать конференц-зал на 150 мест.

С: Спасибо. Это нас устроит.

Р: Тогда будет необходимо выслать нам гарантийное письмо.

С: Хорошо. По почте с извещением можно отправить?

Р: Да, но идти будет дня три.

С: Это долго.

Р: Вы можете выслать его с курьером.

С: Значит, так и сделаем. Благодарю вас за информацию. До свидания.

Р: Всего доброго. Будем рады сотрудничеству.

Пример 2

Менеджер: Здравствуйте. Я бы хотел переговорить с Иваном Сергеевичем.

Директор выставки: Добрый день. Я вас слушаю.

М: Это Балуев Владимир, менеджер компании «Макси Строй». Я звоню по поводу переговоров, чтобы уточнить расценки.

Д: Очень приятно. Что конкретно вас интересует?

М: Выросла ли стоимость экспозиционного квадратного метра?

Д: Да, выросла. Один квадратный метр в павильоне с 1 сентября стоит шесть тысяч рублей, а в открытой экспозиции – три тысячи.

М: Ясно. Благодарю за информацию.

Д: Пожалуйста. Если у вас возникнут вопросы, звоните.

М: Спасибо. Обращусь при необходимости. Всего доброго.

Д: До свидания.

Умение применять правила общения по телефону с клиентами становится неотъемлемой частью имиджа любой организации. Потребители отдают предпочтение фирмам, с которыми приятно иметь дело. Эффективное деловое общение – залог успешных сделок, а значит и финансового благополучия предприятия.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №25

Тема: «Составление плана проведения совещаний, переговоров, бесед»

Цель: Научиться планировать работу по проведению совещаний, переговоров, бесед.

Оснащение: практикумы.

Этапы выполнения работы:

1. Изучите правила эффективного совещания и этапы конструктивного совещания (Приложение 1, приложение 2).
2. Составить план проведения совещания по теме стимулирования сотрудников организации.
3. Ознакомьтесь с критериями оценки процедуры ведения деловых переговоров (Приложение 3).
4. Составить план проведения переговоров с поставщиком сырья.
5. Изучите основные требования к проведению беседы (приложение 4).
6. Составить план проведения беседы с официантами.
7. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

Правила эффективных совещаний:

1. Поставьте конкретную цель – зачем вы проводите совещание. Обязательно проверьте, действительно ли эта цель может быть достигнута с помощью совещания.
2. Определите, с помощью каких приемов проведения совещания вы достигнете этой цели.
3. Установите время совещания и добейтесь того, чтобы оно не только началось, но и закончилось вовремя.
4. Вне зависимости от цели совещания обязательно оставьте время на то, чтобы участники задали вопросы и высказали свою позицию.
5. Определите лимит выступления участников, в том числе и свой лимит. Речи, занимающие более семи минут, не допустимы, даже если слово берет руководитель.

Этапы конструктивного совещания

Задача ведущего по существу вопросов	Задача ведущего по регулированию отношений между участниками
1. Подготовительный этап	
<p>Дать необходимую для участия в совещании информацию (иногда это просто повестка дня, иногда участникам необходимо предварительно ознакомиться с несколькими вариантами нового проекта и т. п.).</p>	<p>Эмоционально настроить на конструктивное взаимодействие, сформировать «правильные» ожидания у участников (это особенно важно, если обсуждаемый вопрос вызывает споры и разногласия в коллективе или в силу каких-либо других причин сложилась конфликтная ситуация).</p>
2. Начало совещания	
<p>Сформулировать тему и цель совещания. Это можно сделать на доске или листе флипчарта (ватмана)</p>	<p>Задать тон всему совещанию (часто для этого используются своеобразные ритуалы: рассаживание участников, приветствие)</p>
3. Основная часть совещания	
<p>1. Озвучить проблему (либо задачу), ради которой собрано совещание. Предоставить возможность участникам высказать свое мнение, обозначить интересы.</p> <p>2. Утвердить вопросы, по которым должно быть принято решение на совещании.</p> <p>3. Обеспечить процесс выработки группой (отдельными участниками) вариантов решения задачи.</p> <p>4. Обеспечить процесс принятия решений по выдвинутым вопросам, добиться распределения ответственности между исполнителями.</p>	<p>Организовать свободное обсуждение темы совещания, атмосферы, способствующей генерации идей, конструктивному принятию решения.</p>
4. Завершение совещания	
<p>Раздать участникам решения или другие результаты совещания в письменном виде. Если вы не успеваете сразу, сделайте это через час-два после совещания.</p>	<p>Эмоционально завершить разговор и взаимодействие (это особенно важно, когда в процессе совещания велись горячие споры).</p>

Критерии оценки процедуры ведения деловых переговоров

№ п/п	Содержание критерия процедуры ведения деловых переговоров
1.	Составьте план переговоров, отработайте наиболее важные формулировки для нескольких ключевых проблем.
2.	План переговоров должен быть эскизом, а не жесткой схемой проведения.
3.	Не бойтесь отойти от плана, а в случае сложностей отложите обсуждение вопроса до лучших времен.
4.	Предусмотрите достаточный запас возможностей, предложений для конкретной проблемы.
5.	Найдите точки соприкосновения, общности интересов с партнером по переговорам.
6.	Учитывайте долгосрочные перспективы сотрудничества.
7.	Не исходите из того, что вам все ясно, тщательно обдумывайте свои аргументы и поведение.
8.	Ведение переговоров требует серьезной тренировки, не только теоретической, но и практической подготовки.
9.	Способность к ведению переговоров не дается от природы, ее нужно постоянно совершенствовать.
10.	Наиболее ценен тот результат переговоров, который выгоден обеим сторонам.

Основные требования к проведению беседы

Определите цель беседы, иначе она будет бесплодным проведением времени. При этом истинные цели беседы не должны быть известны собеседнику.

Определите целевые вопросы.

- Распределите вопросы в порядке их значимости.
- Обратите внимание на соответствие их формулировок психологическим требованиям.
- Составьте план беседы исходя из конкретной ситуации.

Определите вопросы, поддерживающие беседу, исходя из потребностей, интересов собеседника.

Вступите в контакт с собеседником (таблица 1).

Психология ведения беседы

Вопросы общения	Рекомендации
Для поддержания беседы	Используйте вопросы на темы, интересующие собеседника: победа на конкурсе, в спорте, случаи из жизни и др.
С целью создания эмоционального настроения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вникните в то, что интересует собеседника. 2. Взгляните на мир его глазами, почувствуйте его. 3. Если увидите пассивность собеседника, то: <ul style="list-style-type: none"> — вы начали с неудачного вопроса; — спросили его невпопад; — у него нет настроения; — взяли не тот тон; — угодили в уязвимое место. 4. Ошибку исправляйте быстро, своевременно, будьте всегда активно-внимательными. 5. Нельзя использовать вопросы, вызывающие у собеседника негативную реакцию

Создайте атмосферу доверия.

- Собеседник должен быть уверен, что беседа приносит ему пользу.

- При тесном контакте возникает потребность поделиться сокровенными мыслями, чувствами, довериться.

- Контакт способствуют собственное «раскрытие», доверительный рассказ о себе.

Обстановка для беседы может быть:

- *благоприятной*: совместный отдых, прогулки по улице, домашняя обстановка, изолированная комната;

- *дискомфортной*: присутствие, вмешательство других людей, незащищенность, беспокойство, тревога.

Примечания.

Владейте собой, соблюдайте педагогический такт:

- не обнаруживайте признаков властности;
- не допускайте упреков, реплик и т. д.;
- поддерживайте обстановку взаимного доверия.

Во время беседы следите:

- за особенностями речевого поведения собеседника: точностью мыслей, формулировок; оговорками, недомолвками; желанием уйти от ответа; паузами;

- за эмоциональными реакциями: тембром голоса, интонацией; мимикой, жестами и др.

- за срабатыванием механизма так называемой психологической защиты;
 - за тем, не затронуты ли достоинство, самоуважение.
- Как правильно вести беседу? Нужно, чтобы:
- вопросы не задавались «в лоб» (лучше их ставить в косвенной форме);
 - вопросы не были внушающими, не носили форму утверждения («Видимо, ты регулярно выполняешь задание?»);
 - вопросы ставились в определительной форме, были краткими, понятными собеседнику.

Необходимо слушать внимательно и доверительно, показывать это собеседнику взглядом, мимикой, жестами, всем своим телом, наклоненным к нему. Сочувствуя, одобряя и поддерживая, можно услышать все, что хотелось бы узнать.

Нужно дать возможность собеседнику высказаться. Не торопите его! Помогите ему освободиться от возможных страхов, одобряйте точность высказанных мыслей. Встречные вопросы могут быть заданы только с целью:

- оказать помощь собеседнику, если он желает высказаться;
- оказать помощь собеседнику, если он хочет освободиться от возможных страхов;
- одобрения точности высказанных мыслей.

Не прерывайте высказывания собеседника в случаях его волнения, импульсивности, несущественности высказываний, незначительности деталей, отсутствия полезной информации и т. д. Собеседник всегда говорит о значимых для него вещах!

Помните! При прерывании беседы утрачивается контакт, и важная информация может быть утеряна.

Если в ходе беседы ваш собеседник заметил какую-то неточность (алогичность), не ищите оправданий, а согласитесь с ним, похвалите за сделанное замечание и продолжайте беседу.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №26

Деловая игра «Команда строит башню»

Цель: Отработать навыки работы в команде и схемы командного взаимодействия. Выявить роли участников команды. Способствовать сплочению команды. Помочь снять напряжение. Мотивировать участников к совместной деятельности.

Время и варианты: Два академических часа. Можно изменить (сократить или увеличить) время, данное командам на обдумывание в зависимости

от условий проведения тренинга: будет ли вестись видеозапись, или проводиться построение башни одновременно всеми командами.

Инструментарий: Ручки или карандаши для участников, секундомер или часы с секундной стрелкой, раздаточные материалы для участников, несколько пачек бумаги по 500 листов формата А4, рулетка. Дополнительно: флипчарт, видеокамера.

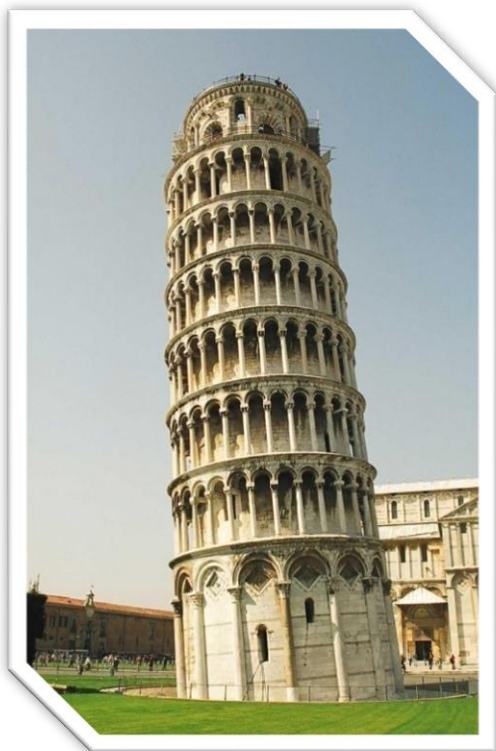
Содержание:

1. Участники делятся на несколько команд. Каждой команде выдается раздаточный материал с инструкциями и 100 листов бумаги формата А4. Тренер дает участникам следующую инструкцию: *«Вам необходимо построить башню из бумаги с максимальной эффективностью, следуя полученным инструкциям. На обсуждение и подготовку к работе вам дается 30 минут. Во время обсуждения и для экспериментов можно использовать каждый лист бумаги только один раз, то есть если лист бумаги каким-то образом согнут для пробы, то для следующих экспериментов и непосредственно для построения башни вы должны брать новые листы. В вашем распоряжении только полученные командой 100 листов бумаги. Если вам нужны дополнительные листы, вы можете их купить у тренера, цена каждого дополнительного 20 листов указана в розданных вам инструкциях. Построенная башня должна простоять не меньше 1 минуты».*

Засекается время начала обсуждения. Через 30 минут обсуждение прекращается. Все команды сдают полученные инструкции и листы бумаги, использованные для моделирования вариантов строительства.

2. Команды начинают по очереди строить башню из бумаги. Порядок выступления команд определяется жеребьевкой. Командам дается на построение башни максимум 15 минут. Перед началом выполнения задания команда откладывает в сторону какие бы то ни было записи и инструкции, бумага складывается в одну пачку в обычных листах (не в заготовках) в центре комнаты (но не распределяется между участниками команды). Команда начинает строить башню по команде тренера, который засекает время и следит за выполнением задания. Во время работы команды участникам других команд запрещается продолжать обсуждение предстоящего строительства. После построения башни члены команды должны четко рапортовать тренеру об окончании строительства. Тренер отмечает время окончания строительства и засекает 1 минуту, которую должна простоять башня, чтобы задание считалось выполненным. После окончания данной контрольной минуты тренер производит замер высоты башни. Затем башню строит следующая команда, и процедура полностью повторяется и т.д.

3. После окончания выступления последней команды проводится разбор видеозаписи выступления каждой команды по очереди, а также структурированное групповое обсуждение по приведенным ниже вопросам.



- *Как проходило обсуждение выполнения задания?*
- *Как распределились роли в команде?*
- *На что обратили внимание при просмотре видеозаписи?*
- *Совпадает ли цель, поставленная себе командой, с целью данного задания, поставленной тренером?*
- *Все ли параметры учли участники команды: время, высота, материалы?*
- *Что помогало при выполнении задания?*
- *Что мешало?*
- *Как бы вы действовали сейчас?*
- *Что понравилось в выступлении команды? Что не понравилось?*

- *Кто из участников разбираемой команды был наиболее полезен?*

Инструкция (раздаточный материал)

Задача

Построить башню с максимальной эффективностью.

Параметры эффективности

- высота башни;
- время, затраченное на строительство башни;
- количество материала, использованного для строительства.

Время

30 минут для обдумывания и 15 минут для строительства башни.

Ресурсы

100 листов бумаги. Дополнительные листы блоками по 20 шт. (всего не более 500 листов) могут быть получены у тренера по требованию представителя команды.

Ограничения

1. Никакой другой материал, кроме того, который распространяется тренером, не может быть использован. Стоимость всех взятых листов зачисляется на счет команды независимо от того, были они использованы или нет.
2. Материал можно использовать только один раз. Если во время подготовительной стадии какие-либо листы были использованы (для моделирования вариантов строительства), они не могут быть использованы ни для строительства, ни для других пробных попыток.
3. Изготовление заготовок не допускается. В момент начала строительства никаких сгибов на листах бумаги быть не должно.
4. Тренер отвечает за замер времени, затраченного на постройку башни и определение результатов. Строительство начинается по команде тренера независимо от того, готова команда или нет. По завершении строительства необходимо громко и четко проинформировать об этом тренера.
5. Высота башни измеряется от поверхности, на которой она установлена.
6. Башня должна быть построена без дополнительной опоры и способна простоять хотя бы 1 минуту после окончания строительства.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №27

(Экскурсия в организации туризма и гостиничного сервиса)

Тема: Организация личной работы менеджера.

Цель работы: Изучить кабинет руководителя предприятия гостиничного сервиса, научиться составлять план работы руководителя на один день.

Оснащение: практикумы, карточки-задания, структурно-логические схемы.

Этапы выполнения работы:

1. Внимательно изучите кабинет руководителя: его площадь; микроклимат; наличие отвечающей эргономическим требованиям канцелярской мебели; освещенность помещения; окраску стен и рисунок обоев; наличие персонального компьютера и иной оргтехники, еженедельника, календаря, телефона, селекторной связи и т.п. Какова квалификация секретаря (референта, помощника).
2. Изучите виды работ и помех в деятельности менеджера (Приложение 1).
3. Составьте план работы руководителя на один день. (Порядок оформления смотрите в приложении 2). Укажите помехи, препятствующие успешной реализации плана.
4. Оформите работу. Сделайте выводы, проанализировав эффектив-

ность рабочего времени руководителя.
Разработайте предложения по рациональному использованию рабочего времени.

Приложение 1

Систематизация и классификация работ и помех в деятельности руководителя.

Работы:

1. Работы большой важности, которые входят в служебные обязанности и их нельзя поручить другим, а также работы, отсрочка выполнения которых может нанести ущерб организации.
2. Неотложные работы, не являющиеся, однако, важными.
3. Работы, имеющие или пока имеющие второстепенное значение, которые также следует выполнить.
4. Работы, которые следовало бы поручить другим.
5. Ненужные работы.

Помехи:

1. Важное, не терпящее отлагательства дело, относящееся к функциям менеджера.
2. Важное дело, однако, может и подождать, поэтому помеха не оправдана.
3. Совершенно второстепенное дело, которое не является компетенцией менеджера.
4. Мелочи.

Приложение 2

План работы руководителя предприятия «_____» Ф.И.О.

_____ дата _____

Элементы трудовой деятельности	Время, запланированное на одну операцию	Фактическое время, затраченное на одну операцию	Отклонения во времени	
			(+)	(-)

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №28

Тема: «Оценка степени развития качеств у руководителя»

Цель работы: Уяснение поведенческих характеристик эффективно-го и неэффективного руководства; выявление основополагающих черт своего собственного характера и особенностей характера своих одногруппников; определение степени терпимости; лучшее понимание своего или чьего-то поведения, отработка конкретных навыков и приемов поведения, выработка оптимального эмоционального реагирования и самоконтроля.

Оснащение: практикумы, тесты, сценарий ролевой игры.

Этапы выполнения работы:

1. Выполните тест «Эффективность руководства» (Приложение 1).
2. Выполните тест «Неэффективный руководитель» (Приложение 2).
3. Выполните тест «Характер сотрудника» (Приложение 3).
4. Выполните тест «Насколько вы терпимы» (Приложение 4).
5. Проведите ролевую игру «Уверенные, неуверенные и агрессивные ответы» (Приложение 5).
6. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

Тест «ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДСТВА»

Предлагаемый тест используется в комплексе с нижеприведенным тестом «Неэффективный руководитель». Хотя они ориентированы в первую очередь на уже состоявшихся руководителей, их можно применить и в испытании студентов, которое помогает глубже уяснить поведенческие характеристики эффективного и неэффективного руководства. При этом для студентов, не имеющих опыта руководящей работы, тест носит элемент ролевой игры — они отвечают на вопросы, исходя из своих представлений о действиях успешного руководителя. После завершения теста с целью закрепления в памяти студентов знаний об условиях эффективного и неэффективного руководства полезно обсудить ошибочные варианты ответов.

Инструкция

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

Опросник

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших 72-ти технологий в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?

25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Подведите итоги

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

40 «да» — результат идеального, наивысшего управленческого потенциала: все 40 вопросов являются критериями успешного руководства и поэтому предполагают правильный ответ «да». Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат — соотношение «да» и «нет» — считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе.

Количество ответов **больше 33 «да»** характеризует хороший управленческий потенциал.

Тест «НЕЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

Для дополнительной самопроверки ответьте, пожалуйста, еще на 20 вопросов, которые являются критериями неэффективного управления.

Инструкция

Вам предлагаются некоторые утверждения, с которыми вы либо согласитесь (ответ «да»), либо не согласитесь (ответ «нет»).

Опросник

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями?
2. Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами?
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы?
4. Вам приходится делать много дел одновременно?
5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности?
6. Вам приходится работать по 10—14 часов в сутки?
7. Часто приходится дома заниматься производственными проблемами?
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно?
9. Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное?
10. Стараетесь, чтобы ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах?
11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки?
12. В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват?
13. Чувствуете себя орудием в руках других людей?
14. Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях?
15. Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда?
16. В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива, а сообща решаете, что делать?
17. Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжения руководителя?
18. Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями?

19. Стараетесь не рисковать, «не высовываться»?
20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное вас мало касается?
- 21.

Подведите итоги

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы. Ваши слабые места в ответах «да»,

Количество ответов *не менее 15 «нет»* характеризует достаточно эффективный управленческий потенциал.

Приложение 3

Тест «ХАРАКТЕР СОТРУДНИКА»

Характер работника непосредственно влияет на его мотивацию, отношение к делу, к другим членам группы, к руководству. Эффективный руководитель должен знать как основополагающие черты своего собственного характера, так и особенности характера своих сотрудников. Предлагаемый тест поможет сделать это.

Инструкция

Перед вами оценочный лист (см. табл. 1). С его помощью по семи-балльной шкале определите выраженность важных для деловой деятельности черт своего характера или характера другого оцениваемого лица, поставив соответствующую точку на шкале баллов. После этого соедините все точки сплошной линией, и вы получите профиль характера. При этом семью баллами (левая часть шкалы) оцениваются ярко выраженные черты высоконравственного поведения.

Таблица 1. Оценка характера сотрудника

1	Тактичность	7	6	5	4	3	2	1	Бестактность
2	Принципиальность	7	6	5	4	3	2	1	Беспринципность
3	Отзывчивость	7	6	5	4	3	2	1	Равнодушие
4	Организованность	7	6	5	4	3	2	1	Безалаберность
5	Трудолюбие	7	6	5	4	3	2	1	Лень
6	Самокритичность	7	6	5	4	3	2	1	Самомнение
7	Инициативность	7	6	5	4	3	2	1	Безынициативность
8	Альтруизм	7	6	5	4	3	2	1	Эгоизм
9	Уверенность в себе	7	6	5	4	3	2	1	Неуверенность
10	Аккуратность	7	6	5	4	3	2	1	Неряшливость

11	Бережливость	7	6	5	4	3	2	1	Расточительность
12	Умеренность в потребностях	7	6	5	4	3	2	1	Стремление к наживе

Подведите итоги

Оцените свой характер. Максимальная сумма баллов, которую можно получить, равна **84**. Благоприятным для действий в слаженной группе считается профиль с суммой баллов **свыше 48**.

Сделайте вывод о четырех видах отношений. Для этого подсчитайте полученные баллы по секциям;

отношение к людям — **1, 2, 3**;

к делу — 4, 5, 6;

к себе — 7, 8, 9;

к вещам — 10, 11, 12.

Попросите других лиц заполнить форму. Сравните данные двух оценок. Сделайте выводы.

Приложение 4

Тест «НАСКОЛЬКО ВЫ ТЕРПИМЫ?»

Терпимость к другим людям — одно из важнейших условий эффективного руководства, уважения со стороны членов коллектива. Прислушиваетесь ли вы к чужому мнению, относитесь ли к нему с уважением, терпимы ли вы? Перед вами тест, который хотя бы приблизительно поможет определить степень вашей терпимости.

Инструкция

Отвечайте быстро, не задумываясь.

Опросник

1. Вы считаете, что у вас возникла интересная идея, но ее не поддержали. Расстроитесь?

- а) да;
- б) нет.

2. Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать игру. Что вы предпочтете?

- а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;
- б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил.

3. Спокойно ли вы воспринимаете неприятные для вас новости?

- а) да;
- б) нет.

4. Раздражают ли вас люди, которые в общественных местах появляются нетрезвыми?

а) если они не переступают допустимых границ, меня это вообще не интересует;

б) мне всегда были неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.

5. Можете ли вы легко найти контакт с людьми с иной, чем у вас, профессией, положением, обычаями?

а) мне трудно было бы это сделать;

б) я не обращаю внимания на такие вещи.

6. Как вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?

а) мне не нравятся ни сами шутки, ни шутники;

б) если даже шутка и будет мне неприятна, то я постараюсь ответить в такой же манере.

7. Согласны ли вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»?

а) да;

б) нет.

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который становится объектом всеобщего внимания. Как вы на это реагируете?

а) мне, честно говоря, неприятно, что Таким образом внимание отвлечено от меня;

б) я лишь радуюсь за него (нее).

9. В гостях вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете вы?

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор.

Подведите итоги

Подсчитайте баллы, используя ключ. Запишите по два очка за ответы: 1б, 2б, 3б, 4а, 5б, 6б, 7б, 8б, 9а. Оцените свой результат.

0 - 4 балла. Вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что вы стремитесь навязать свое мнение другим, часто не колеблясь, чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем вы, не соглашаются с тем, что вы говорите и делаете.

6 - 12 баллов. Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но, безусловно, можете и вести диалог, менять свое мнение, если это необходимо. Способны иногда и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой момент вы, действительно, можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый харак-

тер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить более достойно?

14 - 18 баллов. Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью вашего ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному на первый взгляд поступку, даже если вы их не разделяете. Вы достаточно критически относитесь к своему мнению и способны с уважением и тактом по отношению к собеседнику отказаться от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочны.

Приложение 5

Ролевая игра

«УВЕРЕННЫЕ, НЕУВЕРЕННЫЕ И АГРЕССИВНЫЕ ОТВЕТЫ»

(по Н. Рудестаму)

Игра

Проводится в паре или в группе. Роль представляет собой устойчивый комплекс форм поведения, соответствующий ожиданиям других. В организации ролевые требования могут выражаться в должностных инструкциях, профилях требований и других нормативных документах. Кроме того, существуют неписанные, неформальные роли — устойчивые комплексы ожиданий со стороны руководства, членов коллектива.

Руководитель выполняет в организации целый ряд ролей. Важнейшие из формальных ролей — роли лидера, администратора, планировщика, предпринимателя или же согласно другой классификации — мыслителя, штабного работника, организатора, кадровика, воспитателя, снабженца, общественника, инноватора, контролера, дипломата и др. Оценка руководителя окружающими прямо зависит от того, насколько его реальное поведение соответствует организационным ролям. Он может считаться, например, умелым организатором, но плохим воспитателем, признанным лидером, но слабым контролером и т.п.

Существуют различные модели ролевого поведения, например, уверенное, неуверенное и агрессивное поведение в общении.

Эффективный руководитель должен уметь распознавать склонность сотрудника к тем или иным ролям, а также владеть различными формами ролевых коммуникаций. Предлагаемое упражнение способствует лучшему пониманию своего или чьего-то поведения, отработке конкретных навыков и приемов поведения, выработке оптимального эмоционального реагирования и самоконтроля.

Инструкция

Участникам игры задается несколько ситуаций. Например:

- Друг забыл вернуть книгу, которая вам нужна.
- Собеседник занимает вас разговором, а вам необходимо уйти.
- Вы делаете замечание подчиненному за его опоздание на работу.
- Вам возвращают из химчистки пальто с большим пятном.
- Вы ловите взгляд привлекательного мужчины (женщины). Знаете, что он (она) интересуется вами. Вы подходите и...
- Люди, сидящие сзади вас в театре, мешают вам громким разговором.
- Вас останавливают на улице и настойчиво предлагают товар, который вам не нужен.
- Друг просит одолжить вашу новую куртку, а вы опасаетесь, что он ее порвет или испачкает.
- Вы узнаете, что ваш друг рассказывал в компании факты из вашей личной жизни, которые были ему доверены как тайна.

В каждой ситуации необходимо продемонстрировать три типа ответов: уверенный, неуверенный и агрессивный. Перед началом ответа участник объявляет, какой именно тип ответа будет высказан. В первой ситуации они могут, например, звучать так:

Агрессивный: «Черт побери, я знал, что тебе нельзя доверять, когда ты обещал, что вернешь книгу вовремя».

Неуверенный: «Я знаю, что надоедаю тебе, но, как ты думаешь, не сможешь ли ты вернуть книгу в ближайшее время?»

Уверенный: «Я считал, что мы договорились, когда ты обещал вернуть мне книгу сегодня. Буду признателен, если ты принесешь ее не позднее пятницы».

Необходимо, чтобы тон голоса, поза, выражение лица соответствовали словам. При проведении игры в группе разные участники могут предлагать свои варианты. Для лучшего включения в роль можно вспомнить наиболее уверенного, неуверенного и агрессивного из своих знакомых и постараться его сыграть. Можно выйти за пределы одной реплики, в этом случае собеседник имеет право выбрать любую позицию, а основной участник должен сохранять заданный тип ответов. Желательно, чтобы члены пары менялись ролями.

После игры проводится обсуждение по вопросам: можно ли считать данный ответ уверенным (неуверенным, агрессивным)? Какой тип ответов у этого человека получается лучше, а какой — хуже? Какие чувства вызывают у собеседника те или иные типы ответов? Как лучше всего реагировать на определенные типы ответов?

Вопросы для самопознания

1. В какие игры я любил играть в детстве?
2. Какие роли я выполняю в настоящее время?
3. Какие конфликты, связанные с выполнением ролей, были у меня в прошлом или имеются в настоящее время?
4. Какие роли способствовали изменению моих привычек, поведения, отношений с людьми и т.п.? В чем заключались эти изменения?
5. Какие модели поведения наиболее соответствуют моим главным сегодняшним ролям?

Практическая работа №29

Семинар по теме

«Организация самоменеджмента в организациях туризма и гостеприимства»

Цель: Охарактеризовать самоменеджмент в организациях гостиничного бизнеса.

Оснащение: ПК, проектор, мультимедийные презентации.

Вопросы для обсуждения:

1. Укажите основные понятия, задачи менеджера.
2. Перечислите требования предъявляемые к менеджеру.
3. Дайте понятие компетенций, группы, требования к компетенциям менеджера.
4. Дайте основные понятия анализу системы самоменеджмента и ее основным элементам.
5. Охарактеризуйте пирамиду самоменеджмента.
6. Опишите процесс самоорганизация в системе самоменеджмента.
7. Дайте понятие саморазвитию, перечислите основные направления деятельности.
8. Укажите требования, предъявляемые к личностно-деловым качествам менеджера.
9. Охарактеризуйте категории менеджеров в предприятиях гостиничного сервиса, их должностные обязанности и квалификационные требования к ним.
10. Опишите методы и технологию оценки качеств менеджера.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №30

Тема: «Анализ руководства: власти и партнерства»

Цель: Научиться оценивать степень развития личных и профессиональных качеств у руководителя, составлять индивидуальный план развития для себя, друга и т.п., составлять профессиограмму для повара, горничной, багажиста, портье

Оснащение: практикумы, кейс-задания.

Этапы выполнения работы:

1. Оцените по пятибалльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у вашего непосредственного руководителя (у себя, у друга, у преподавателя и т. п.) (Приложение 1).
2. Рассмотрите типовой индивидуальный план профессионального роста сотрудников службы приема и размещения гостиницы. Составьте индивидуальный план развития для себя, своего друга (Приложение 2).
3. Рассмотрите структуру профессиограммы и составьте профессиограмму для повара, горничной, багажиста, портье (Приложение 3).
4. Проанализируйте отрывки из разных литературных произведений и оцените, какие качества необходимы менеджеру в туристской индустрии (Приложение 4).
5. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

Оцените по пятибалльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у вашего непосредственного руководителя (у себя, у друга, у преподавателя и т. п.) (5 баллов — развито очень сильно, 1 — совсем не развито).

Качества	1.	2.	3.	4.	5.
Глубина профессиональных знаний и умений					
Способность быстро принимать решений а сложной обстановке					
Личная организованность					
Требовательность					
Чувство юмора					
Умение четко ставить задачу					
Умение контролировать ход выполнения поставленной задачи					

Способность руководителя к анализу, обобщению и выводам					
Умение справедливо оценивать личные качества подчиненных					
Личная дисциплинированность и исполнительность					
Обязательность, верность своему слову					
Работоспособность, выносливость					
Достоинство в общении с вышестоящим руководством					
Близость к людям, чуткость, отзывчивость					
Самокритичность					
Умение советоваться с подчиненными, привлекать их к выработке решений					
Стремление к профессиональному росту					
Авторитетность в коллективе					
Умение выступать публично					
Артистизм					

Приложение 2

Рассмотрите следующий типовой индивидуальный план профессионального роста сотрудников службы приема и размещения гостиницы. Составьте индивидуальный план развития для себя, своего друга.

Типовой индивидуальный план профессионального роста сотрудников службы приема и размещения гостиницы «XXXX»

Фамилия, имя, отчество сотрудника _____

Должность _____

	Содержание	Сроки	Оценка выполнения
1.	Психологическое тестирование, обсуждение выявленных качеств с психологом (психолог будет приглашаться из сторонней организации для проведения консультаций с сотрудниками), разработка плана мероприятий для развития и компенсации отдельных качеств		

2.	Разработка предложений об освоении требуемых знаний и навыков для профессионального и планируемого должностного роста		
3.	Обучение и подготовка в соответствии с планом подготовки и переподготовки специалистов: – в вузе; – на курсах повышения квалификации; – на специально организованных занятиях на самом предприятии		
4.	Ежемесячный отчет перед руководителем о выполнении программ обучения		
5.	Прохождение тренингов по менеджменту, управлению персоналом, по преодолению конфликтных ситуаций при общении с сотрудниками и клиентами, формированию благоприятного психологического климата на предприятии		
6.	Стажировки в бизнес-центрах других гостиниц, ознакомление с новым оборудованием		
7.	Прохождение обучения на курсах иностранного языка		
8.	Участие в деловых играх и тренингах, проводимых сторонними организациями		
9.	Самостоятельная подготовка по отдельным вопросам повышения квалификации		

Подпись сотрудника _____ (Дата)_____.

Руководитель _____
(Ф И О., подпись)

_____ (дата)

Рассмотрите структуру профессиограммы и составьте профессиограмму для повара, горничной, багажиста, портье.

Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
Профессия	Общие сведения о профессии
Процесс труда	Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, оборудование, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место
Психофизиологические требования профессии к работнику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти: требования к эмоционально-волевым качествам человека, требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста

Приложение 4

Проанализируйте следующие отрывки из разных литературных произведений и оцените, какие качества необходимы менеджеру в туристской индустрии.

1. «Шумя и клопоча в злобной своей манере, герцог стоял, пока Прицилла отводила своего конька в его стойло.

— Вот это правильно! — закричал он тем голосом, который у него считался самым ласковым. — Нельзя позволять девчонке ездить верхом, если она не умеет ни оседлать коня, ни задать ему корм. Коли ты сам чего не умеешь, ты никогда не сможешь приказать другому сделать это как следует».

Эрик Найт. Леси

2. «— Как же Вы попали в «Сент-Грегори»?

— Я остановилась там по приезде из Висконсина. Как-то утром вместе с завтраком мне подали местную газету «Таймс Пикайюн», и там в разделе

ле найма я увидела объявление, что директору отеля нужен личный секретарь. Было еще очень рано, но я подумала: приду первой и подожду. В те времена Уоррен Трент являлся на работу раньше всех. Но я уже сидела в приемной, когда он вошел.

— И он вас сразу нанял?

— Не совсем так. По сути дела он меня совсем не нанимал. Просто, как только У.Т. выяснил, зачем я пришла, он вызвал меня и начал диктовать письмо, а потом отдал кучу распоряжений для передачи служащим отеля.

К тому времени, когда явились другие претендентки, я уже работала несколько часов и самолично отвечала, что место занято.

— Да, это вполне в духе нашего старика, — хмыкнул Питер.

— Он бы, наверное, так и не узнал, кто я, если бы дня через три я не оставила на его столе записку. По-моему, я там написала что-то вроде: «Меня зовут Кристина Фрэнсис» и указала, какое жалованье хотела бы получать. Записка вернулась ко мне без комментариев — она была просто завизирована и все».

Артур Хэйли. Отель

3. Когда Кристина Фрэнсис в половине десятого нашла наконец главного бухгалтера Сэма Якубека, коренастого, лысого человека, он стоял за спинами портье, в глубине и по обыкновению проверял счета клиентов. Как всегда, Якубек работал с нервной, стремительной торопливостью, подчас вводившей людей в заблуждение и заставлявшей думать, что он не слишком дотошен. На самом же деле почти ничто не ускользало от его пронизательного, поистине энциклопедического ума — именно это и помогло ему в свое время выцарапать для отеля тысячи долларов у должников, на которые все уже махнули руками.

Артур Хэйли. Отель

Примечание. Со времени издания этого романа А. Хейли прошло много лет. Современному бухгалтеру уже не надо проверять бумажные носители, вся информация хранится в электронном виде и обрабатывается с помощью специализированных компьютерных программ. Остались ли актуальными такие черты главного бухгалтера отеля, как описано в данном романе?

ЗАДАНИЕ 5

На сайте турфирмы «Нева» представлены данные о руководстве турфирмы «Нева»¹. Проанализируйте их и оцените, какие качества должны быть у менеджеров в турбизнесе? Почему именно эти качества были подчеркнуты, описаны у руководителей этой фирмы? Как она себя позиционирует?

¹ С сайта турфирмы «Нева».
<http://nevatravel.ru/about/neva/employee/>

1. Тимралиев Сергей Зинулдаевич — с 1981 года в туризме, генеральный директор фирмы, в «Неве» с момента ее основания. Действительный член Национальной Академии туризма, член Коллегии Комитета по туризму и развитию курортов Администрации Санкт-Петербурга. Осторожность, взвешенный подход, просчитывание ситуации, ответственность — так характеризуют стиль руководства партнеры. Не полагаясь на интуицию, любое важное решение Сергей Зинуллаевич принимает только тогда, когда проблема рассмотрена со всех сторон и выбран наиболее эффективный путь ее решения. Вероятно, такой подход выработан за годы работы в «Спутнике» и «Интуристе». Не обошлось тут и без влияния инженерно-математического образования, которое воспитывает в человеке склонность к поиску нестандартных, и в то же время простых решений.

2. Каширский Алексей Владимирович — первый заместитель генерального директора, директор Московского офиса «Невы». Деятельный, упорный, очень инициативный работник, постоянный генератор новых идей. Способен вникать в ситуацию на ходу и принимать верное решение. Эффективное управление вверенным ему подразделением было бы невозможным, не обладай г-н Каширский такими необходимыми руководителю качествами, как творческий подход к решению любых вопросов, понимание сути происходящего, энтузиазм и целенаправленность.

3. Буренов Вячеслав Валентинович — заместитель генерального директора. Подчиненные особенно выделяют честность, неподкупность и организаторский талант своего руководителя. Определяя кадровую политику фирмы, г-н Буренов педантично, скрупулезно и ревностно исполняет свои служебные обязанности. Даже самая незаметная мелочь не скроется от его профессионального взгляда.

4. Заболотная Ирина Петровна — заместитель генерального директора, заместитель директора Московского офиса. В турфирме «Нева» с 2000 года. Окончила Одесский государственный университет. Работает в туризме с 1980 года. В совершенстве владеет испанским языком. Оперативно реагируя на изменения обстановки, принимает наиболее рациональные решения; трезво оценивает свои действия. Подчиненные выделяют ее острый ум, проныцательность, умение легко и бесконфликтно решать сложные вопросы. Природное обаяние и одесское чувство юмора — главные и незаменимые спутники г-жи Заболотной. Курируемые направления: Испания, авиаперевозки, VIP и индивидуальные туры, корпоративные клиенты.

5. Дмитриев Олег Юрьевич — заместитель генерального директора по информационным технологиям. Работает в «Неве» с 1994 года. За эти годы прошел путь от инженера до заместителя генерального директора. Курирует Департамент автоматизации и технического обеспечения. Считает, что каждый этап деятельности компании неразрывно связан с используемыми информационными технологиями.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №31

Тема: «Построение решетки менеджмента, определение на ней места основных стилей управления».

Цель работы: Построить решетку менеджмента, определить на ней место автократического, демократического и либерального стилей управления.

Оснащение: практикумы, структурно-логические схемы.

Этапы выполнения работы:

1. Постройте решетку менеджмента. (Приложение 1).
2. Укажите на ней место основных стилей управления.
3. Обоснуйте место каждого из стилей управления.
4. Отрадите оптимальный стиль руководства.
5. Оформить работу. Сделать выводы.

Приложение 1

Решетка менеджмента.

Решетка управления Р. Блейда и М. Моутона отражает собой 5 основных стилей руководства.

Сетка представляет собой таблицу 9×9 позиций.

По вертикали отражены 9 степеней «заботы о человеке», а по горизонтали – 9 степеней «заботы о производстве».

1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
1.8								9.8
1.7								9.7
1.6								9.6
1.5				5.5				9.5
1.4								9.4
1.3								9.3
1.2								9.2
1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	9.1

1.1 – «Убогий менеджмент» - Руководитель в равной мере не уделяет внимания ни первому, ни второму подходам. При таком отношении к делу он долго на своем посту продержаться не может.

1.9 – «Управление в стиле загородного клуба» - руководитель главное внимание уделяет людям, созданию и упрочнению коллектива, благоприятного морально-психологического климата и творческого настроения, считая, что таким способом можно достичь высоких результатов даже при отсутствии внимания к организационно-техническим условиям.

9.1 – «Власть-подчинение» - руководитель особое внимание уделяет производству, мало внимания обращая на отдельных людей и коллектив в целом.

– «Организационное управление» - руководитель примерно поровну делит свои «привязанности» между людьми и производством. Он твердо управляет всеми сферами деятельности.

9.9 – «Групповое управление» - руководитель создает команду единомышленников, способных на выполнение сложных задач. Здесь совместно определяются цели работы, создаются благоприятные условия для их осуществления и самореализации людей.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №32

Тема: «Тестовый анализ студентов на выявление лидерских качеств»

Цель работы: Выявление лидерских качеств у студентов.

Оснащение: практикумы, тесты, кейс-задания.

Этапы выполнения работы:

1. Выполните тест «Являетесь ли Вы лидером в Вашем коллективе» (Приложение 1).
2. Выполните тест «Коммуникативные и организаторские склонности» В.В. Синявский, В.А. Федорошин (Приложение 2).
3. Решите кейс-задачи (Приложения 3).
4. Оформите работу. Сделайте выводы.

Тест: «Являетесь ли Вы лидером в Вашем коллективе»

Большинство людей мечтает о лидерстве, но, к сожалению, добиваются его лишь немногие. Лидерство может дать все – статус, титул, должность, успех и ... Этот список можно продлить до бесконечности. Поэтому и люди во все века стремились и стремятся быть лидерами. Одних из них прельщает возможность влиять на поведение других людей, другим наличие этой власти тешит самолюбие, третьи таким образом самоутверждаются. Одни пытаются «играть» лидера в коллективе, а другие действительно ими являются.

Итак, как же определить являетесь ли вы лидером в вашем коллективе? Для этого предлагаю вам пройти следующий тест. Главные правила теста:

1. Ваши ответы на вопросы должны быть максимально искренними.
2. Тест необычный и состоит из утверждений. Вам нужно либо с ними согласиться, либо их опровергнуть.

1. "Я считаю, что являюсь авторитетом среди других людей в своем коллективе?"

- А – я согласен,
- Б – я не согласен.

2. "Если коллектив, в котором я нахожусь, обсуждает какую-либо проблему, то больше всего прислушиваются к моему мнению, и последнее слово всегда остается за мной".

- А – я согласен,
- Б – я не согласен.

3. "Я считаю, что могу оказывать влияние на других людей?"

- А – я согласен,
- Б – я не согласен.

4. "В ситуациях, когда необходимо какое-либо действие то имени всего коллектива, то люди из коллектива чаще всего следуют моему призыву".

- А – я согласен,
- Б – я не согласен.

5. "В детстве я был главным заводилой среди ребят и инициатором всех детских игр".

- А – я согласен,
- Б – я не согласен.

6. "Большинство целей в жизни, которые я ставил перед собой, были достигнуты".

- А- я согласен,
- Б – я не согласен.

7. "Я умею брать на себя ответственность и делаю это довольно-таки часто".

- А – я согласен,

Б – я не согласен.

8." Внимание со стороны людей ко мне и то, что они придают большую важность моему мнению, приносят мне удовлетворение и довольство самим собой".

А – я согласен,

Б – я не согласен.

9. "Я люблю шумные и веселые компании, так они дают мне дополнительный шанс привлечь к себе внимание и быть в центре него".

А – я согласен,

Б – я не согласен.

10. "Мне часто приходят в голову интересные идеи активного времяпрепровождения, которые я с радостью могу предложить моему коллективу"

А – я согласен,

Б – я не согласен.

Ключ к тесту: за каждый ответ, с которым вы не согласились, поставьте 1 балл, а за каждый ответ «я согласен» поставьте 0 баллов.

Подведем итоги. Подсчитайте количество полученных баллов.

Вы набрали от 0 до 5 баллов. Вы хотели бы быть лидером в своем коллективе, но, к сожалению, пока вам это не очень удается. Вам необходимо немного поработать над собой... Или может, лидерство вам и не нужно, а «скромная» позиция в коллективе вас просто-напросто устраивает?

Вы набрали 6 - 8 баллов. Иногда вы можете взять инициативу на себя и направить коллектив в нужное русло, но, к сожалению, бывает так, что некоторые люди из коллектива не хотят идти по вашим призывам и прислушиваться к вам. Может, дело в том, что вы еще не нашли правильного подхода к каждому из них?

Вы набрали 9 – 10 баллов. Вы – прирожденный лидер. За вами люди идут, вашим мнением дорожат, вы имеете большой вес в своем коллективе. Люди ждут от вас решений проблем коллектива и полностью доверяют вам его судьбу. Они знают, что вы их никогда не подведете. Что ж, и это весьма похвально. Ставим вам пятерку за ваше лидерство!

Приложение 2

Тест: «Коммуникативные и организаторские склонности» В.В. Синявский, В.А. Федорошин

В профессиях, которые по своему содержанию связаны с активным взаимодействием человека с другими людьми, в качестве стержневых выступают коммуникативные и организаторские способности, без которых не может быть обеспечен успех в работе. Главное содержание деятельности работников таких профессий - руководство коллективами, обучение, воспитание,

культурно-просветительское и бытовое обслуживание людей и т.д. По результатам ответов испытуемого появляется возможность выявить качественные особенности его коммуникативных и организаторских склонностей.

Инструкция: на каждый вопрос следует ответить «да» или «нет». Если вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-).

Текст опросника

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из Ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вы включаетесь в новую для Вас компанию?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побыть одному?

20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых Вам людей?
28. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую Вам компанию?
30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую Вам компанию?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
39. Правда ли, что Вас пугает перспектива оказаться в новом коллективе?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Обработка результатов и интерпретация

Коммуникативные способности - ответы "да" на следующие вопросы: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; и "нет" на вопросы: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Организаторские способности - ответы "да" на следующие вопросы: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; и "нет" на вопросы: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Подсчитывается количество совпадающих с ключом ответов по каждому разделу методики, затем вычисляются оценочные коэффициенты отдельно для коммуникативных и организаторских способностей по формуле:

$$K = 0,05 * C, \text{ где}$$

K – величина оценочного коэффициента

C – количество совпадающих с ключом ответов.

Оценочные коэффициенты может варьировать от 0 до 1. Показатели, близкие к 1 говорят о высоком уровне коммуникативных и организаторских способностях, близкие к 0 - о низком уровне. Первичные показатели коммуникативных и организаторских способностей могут быть представлены в виде оценок, свидетельствующих о разных уровнях изучаемых способностей.

Коммуникативные умения:

Организаторские умения:

Анализ полученных результатов.

Испытуемые, получившие оценку 1, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

Испытуемым, получившим оценку 2, коммуникативные и организаторские склонности присущи на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе; предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства; испытывают трудности в установлении контактов с людьми и при выступлении перед аудиторией; плохо ориентируются в незнакомой ситуации; не отстаивают свои мнения, тяжело переживают обиды; проявления инициативы в общественной деятельности крайне снижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, получивших оценку 3, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают своё мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Коммуникативные и организаторские склонности необходимо развивать и совершенствовать.

Испытуемые, получившие оценку 4, относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью,

помогают близким. Другим, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Всё это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

Испытуемые, получившие высшую оценку - 5, обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативности и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативности и организаторской и активно стремятся к ней, быстро ориентироваться в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают своё мнение и добиваются, чтобы оно было принято товарищами, могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать разные игры, мероприятия. Настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

Приложение 3

Кейс-задачи

Кейс-задача 1. «Настоящий полковник»

- У меня такое ощущение, что в детстве его били. Поэтому он считает насилие единственным способом воспитания и управления. - Ольга не могла скрыть возмущения в голосе. Её собеседники в курилке согласно закивали. Когда речь заходила о новом исполнительном директоре небольшого рекламного агентства, сотрудники проявляли удивительное единодушие.

- Это не детство, это армия. Чего ты хочешь - солдафон! Откуда он взялся только на нашу голову?

- Говорят, старый друг Папы.

Папой в знак большой любви и уважения в агентстве называли Владимира Самойленко - владельца и генерального директора. Под его руководством компания всего за два года достигла стабильного положения на рынке. Созданная агентством реклама - телевизионные ролики, слоганы, постеры - отличались чувством юмора и оригинальностью, а само агентство почти всегда укладывалась в указанные сроки (что для творческих людей рекламного мира было редкостью). Поскольку дела на фирме шли хорошо, Владимир Самойленко решил отойти от текущих вопросов и сосредоточиться на развитии компании и новых проектах. А за вдохновением уехал в долгосрочный отпуск, представив команде исполнительного директора - Зубцова Алексея Борисовича. Зубцов действительно ушёл в отставку в чине майора, получил экономическое образование по программе переподготовки военнослужащих и успел полгода поработать в строительной компании заместителем генерального директора по общим вопросам.

Начав работу в агентстве, Зубцов был возмущён царившей здесь, по его выражению, «анархией», которую сотрудники почему-то называли «творческим процессом». Зубцов решил, что Самойленко распустил коллектив, и собрался к его возвращению «закрутить гайки», навести порядок в организации. Он взялся за дело очень активно: провёл собрание, посвящённое дисциплине, на котором объявил о запрете на гибкий рабочий график, введении системы штрафных санкций за разнообразные провинности (опоздание на работу, непредоставление ежедневных отчётов о ходе выполнения каждого проекта и т. п.). Коллектив начал роптать, но жёсткого Зубцова недовольство не останавливало.

Он регулярно устраивал обход офиса, высказывая критические замечания, каждое утро вызывал к себе менеджеров, требуя отчётов. Сотрудники были настолько обескуражены творившимся в компании, что это сказывалось на их результативности. Впервые за долгое время клиенты стали проявлять недовольство. Генеральный директор, единственный, к кому можно было обратиться за помощью, находился в тысяче километров от них, без связи, и возвращался только через 3 недели.

- Все-таки, надо отдать ему должное, польза от него есть. После разговора с ним наша повариха перестала опаздывать с обедом и приносит его вовремя. Да ещё и курьер, которого раньше было не найти, теперь всегда на связи и быстр как метеор, - робко попыталась вступить за Зубцова Юлия.

«Я вам покажу "вдохновения нету"!» - донёсся откуда-то с дальнего конца офиса голос исполнительного директора, и все невольно поёжились.

Вопросы для работы с кейсом

1. Опишите, с точки зрения известных вам теорий лидерства, взаимоотношения Зубцова с коллективом агентства.
2. Как вы считаете, почему его стиль руководства оказался неэффективным?
3. Почему от некоторых сотрудников он всё же добился желаемого?
4. Как вы считаете, что следует предпринять Владимиру Самойленко по возвращении, чтобы нормализовать ситуацию?

Кейс-задача2. Кризис власти в автосервисе

Игорь и Юлия Осиповы создавали своё предприятие совместными усилиями практически с нуля. Игорь был не просто опытным, а по-настоящему талантливым 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 усмеш-

кой 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?

Кейс-задача 3. «Александр»

Александр, владелец и генеральный директор страховой компании в С.Петербурге, по своей природе человек решительный. Он всегда сам определял задания для менеджеров отделов и планы продаж для подразделений. Но однажды он принял участие в семинаре «Стили управления и лидерства».

Тренер, ведущий семинар, рассказал о различных стилях управления и при этом однозначно и категорично утверждал, что самый лучший стиль – демократический, который позволяет вовлечь сотрудников в процесс принятия решений и, соответственно в процесс их реализации.

Вернувшись в офис, Александр пригласил подчиненных менеджеров и объяснил им, что теперь он ждет от них идей по поводу плана продаж на следующий месяц. Срок представления планов – ближайший понедельник.

В понедельник Александр, слушая доклады менеджеров по планам продаж, все мрачнел и мрачнел. После последнего выступления Александр сердито накричал на менеджеров, обвинив их в стремлении устроить себе легкую жизнь. Он кричал: «Я доверился вам, а вы меня обманули, предложив планы, реализовать которые ничего не стоит, вы думаете, что я настолько глуп, чтобы одобрить ваши бредовые предложения... Это была моя ошибка – доверять вам, завтра же вы получите реальные планы продаж и поверьте, вам придется серьезно потрудиться, чтобы выполнить их», - добавил он.

Вопросы для обсуждения:

1. Какой стиль управления использует Александр?
2. Что Александр сделал неправильно?
3. Как будут вести себя менеджеры в дальнейшем?
4. Как следовало поступить Александру?
5. Какие решения проблемы Вы можете предложить?

Практическая работа №33

Семинар по теме

«Анализ понятий «Власть, влияние, лидерство»

Цель: Охарактеризовать понятия «Власть, влияние, лидерство».

Оснащение: ПК, проектор, мультимедийные презентации.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте понятие и виды власти: основанная на принуждении; на вознаграждении; законная; эталонная; экспертная; харизма.
2. Опишите методы влияния, их содержание.
3. Охарактеризуйте понятия и виды влияния.
4. Определите источники власти и влияния.
5. Охарактеризуйте авторитет менеджера.
6. Укажите подходы к определению эффективности лидерства.
7. Опишите модели лидеров.
8. Перечислите требования, предъявляемые к лидеру.
9. Охарактеризуйте основные понятия, факторы формирования стиля управления.
10. Опишите стили управления: авторитарный, либеральный, демократический.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №34

Тема: «Решение производственных ситуаций по разрешению конфликтов».

Цель работы: Научиться разрешать конфликты, возникающие в профессиональной деятельности.

Оснащение: практикумы, кейс-задания.

Этапы выполнения работы:

1. Решите кейс-задания. (Приложение 1).
2. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

Кейс-задания

Кейс-задание 1. Производственный конфликт

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли наконец автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные и предприятию придётся платить значительный штраф за простой.

Мастер Ломов (обращаясь к рабочим): Разгружайте.

Рабочие: Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

Мастер: Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

Бригадир (нерешительно): Надо разгружать, ребята.

Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет): Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да ещё бесплатно. Платите, а не хотите платить - привозите вовремя, и мы разгрузим.

Мастер (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой.

Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

Начальник цеха (не вникая в подробности): Что ещё за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не

можешь сделать?!

Мастер: Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

Начальник цеха: Не твоё дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От её имени выступает Крюков, требуя оплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

Начальник цеха: Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

Крюков: Пошли домой, ребята!

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать.

Мастер идёт в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с её мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу). Мастер, показав, куда складывать материал, ушёл, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и ещё трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ, он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было.

Начальник цеха: Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

Начальник ОТиЗ: Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

Заместитель директора (выслушав начальника цеха): По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные.

Вызывает начальника отдела снабжения.

Заместитель директора: Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

Начальник ОМТС: А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

Заместитель директора (звонит диспетчеру): Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

Диспетчер: Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъёмник.

Заместитель директора (звонит заведующему складом): Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

Заведующий складом: Техника на складе в порядке, но инспектор по тех-

нике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошёл вовремя инструктаж и был неожиданно отстранён с работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезённого накануне гетинакса, явившемся следствием повреждения фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было.

Заместитель директора издаёт распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчинёнными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подаёт заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволились пять человек.

Вопросы для работы с кейсом

1. К какому типу относится данный конфликт: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?
2. Кто виноват в этой производственной ситуации?
3. Какой ущерб нанесён цеху?
4. Как можно было разрешить производственный конфликт?

Кейс-задание 2. Конфликт между директором и замом

Даже в процветающих компаниях не всё бывает гладко. Так случилось и в фирме «Вектор», занимающейся разработкой и внедрением программных продуктов. Неожиданно для самого себя генеральный директор оказался номинальной фигурой. Всё больший авторитет стал приобретать технический директор, который сосредоточил в своих руках слишком много функций и надеется вскоре сам стать полноправным руководителем. Рассмотрим данную ситуацию с двух точек зрения.

Точка зрения генерального директора.

Меня зовут Алексей Никодимович Петров. Я генеральный директор и собственник компании «Вектор». Мне 53 года, образование я получил во времена СССР, закончив заочно Московский институт электронной техники и Высшую партийную школу. Я принадлежал к так называемому партийно-

хозяйственному активу и до перестройки работал на руководящих должностях в различных государственных структурах, связанных с развитием электронной техники. В это время я приобрёл обширные связи в номенклатурной среде.

Мой бизнес зародился в первые годы становления рынка в России. Начальный капитал я заработал на спекулятивных операциях с приватизационными ваучерами. Кое-кто из топ-менеджеров некоторых банков оказались моими однокашниками по Высшей партийной школе. Банки в ту пору остро нуждались в создании электронной системы документооборота и в автоматизации своей работы. Тогда-то и была основана компания «Вектор». Мне удалось убедить руководство нескольких крупнейших банков стран СНГ в том, что только моя компания в состоянии решить их проблемы. Опыт работы с людьми позволил мне набрать команду молодых, бедствовавших в те годы программистов, которые и создали АБС (автоматизированную банковскую систему) «Вектор», функционирующую уже около 20 лет. Большинство сотрудников «Вектора» работают со мной со дня её основания. Я уверен, что они преданы мне, потому что когда-то я фактически спас их семьи от голода.

Компания «Вектор» - успешно развивающийся и перспективный бизнес, созданный исключительно благодаря моему начальному капиталу и моим связям. Я считаю, что этот бизнес уже невозможно остановить, как разогнавшийся локомотив. Я устал от непрерывной беготни и уже не так активен. Я уже не чувствую эйфории от успешно проведённых сделок. Я теперь уже не провожу 24 часа в сутки в офисе и позволяю себе иногда отдыхать недельку-другую в своём особнячке в Долomitовых Альпах.

Всё было бы прекрасно, если бы не напряжённые отношения с техническим директором компании Максимом Максимовичем Богаевским. Богаевский - некогда моя правая рука. Отличный специалист, пользующийся авторитетом в коллективе. Трудоголик. Выпускник МГУ, неосмотрительно избравший карьеру военного. Кандидат технических наук. Работал на «ракетный щит Родины». Я вытащил его «из грязи», как и остальных. Богаевский амбициозен. Чего только стоит электронный адрес, который он себе завёл - [bog@vector.com!](mailto:bog@vector.com) На фирме может быть только один Бог - Я!!!

Поначалу наши отношения складывались хорошо, и я передоверил ему большую часть текущих дел по управлению фирмой. Много лет Богаевский превосходно выполнял свои обязанности. Но несколько месяцев назад что-то в его поведении изменилось. Я стал подмечать во взгляде Максима Максимовича недобрую усмешку. Спустя какое-то время я заметил, что когда после моих отъездов в Долomitы я требую его в свой кабинет с докладом, он, ссылаясь на неотложные дела, не является по несколько часов. Если бы подобная ситуация возникла лет пять назад, я бы, не раздумывая, Богаевского уволил: незаменимых людей нет. Но сегодня... Слишком много функций сосредоточено в руках технического директора, а мне самому возвращаться к активному управлению фирмой не хочется, тем более что мой отлаженный бизнес этого и не требует. Я считаю, что вполне заслужил размеренную, спокойную

и комфортную жизнь. Но я чувствую, что ситуация выходит из-под контроля. Мне известно, что рабочие совещания, которые Богаевский проводит с сотрудниками, в последнее время участились, хотя, по моему мнению, в этом нет никакой необходимости. На эти совещания меня не приглашают, об их повестке я узнаю только, если спрошу Богаевского или кого-либо из сотрудников лично. При этом рядовые сотрудники стыдливо прячут глаза и мямлят нечто невразумительное.

Я понимаю, что за моей спиной Богаевский затеял нечестную игру. Вчера мне донесли, что за глаза он отзывается обо мне крайне неуважительно, называя «нашим сибаритом» или «доломитовым боссом». Я понимаю, что в наших отношениях с техническим директором назрел конфликт, который требует скорейшего разрешения, пока в него не оказались вовлечены все сотрудники компании. Я предпочёл бы решить все проблемы мирным путём, но ситуация может вынудить меня действовать очень жёстко.

Я почти уверен, что цель Богаевского - оттеснить меня полностью от руководства компанией. Что ж, в крайнем случае, я готов предоставить ему такую возможность. По правде говоря, от бизнеса я устал, хотя и не готов уйти полностью «на покой». Я могу надеть на зарвавшегося технаря прочную узду. Хочет Богаевский возглавлять фирму - фирма его! Но деньги этой фирмы - мои. И у меня есть возможность легально вывести все наличные средства из оборота фирмы и перевести их на свой личный банковский счёт.

Точка зрения технического директора

Меня зовут Максим Максимович Богаевский. Я технический директор компании «Вектор». Мне 49 лет, образование я получил во времена СССР, закончив факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ. После окончания университета я предпочёл карьеру военного учёного. Я работал в закрытом институте Министерства обороны, участвовал в создании программного обеспечения по управлению ракетными комплексами ПВО. Там же защитил кандидатскую диссертацию. За короткое время дослужился до чина подполковника. Будущее моё казалось предопределённым, но вмешалась перестройка. С начала 1990-х годов моя зарплата, считавшаяся по меркам СССР весьма приличной, сразу «потеряла в весе». Это понизило мой социальный статус, прежде всего, в собственных глазах, а ведь когда-то я мечтал о генеральских лампадах, госдаче и персональном автомобиле.

И тут один из бывших однокашников по учёбе в МГУ познакомил меня с Алексеем Никодимовичем Петровым, человеком, на мой взгляд, недостаточно умным и компетентным, но хватким и удачливым, со связями и с деньгами. К тому же Петров обладал недурными организаторскими способностями. Алексей Никодимович был владельцем и генеральным директором недавно созданной компании «Вектор». Он пригласил меня на собеседование и предложил стать начальником отдела внедрения. В банковском деле я ничего не смыслил, о чем было хорошо известно и мне, и Петрову. Но на тот момент у Петрова подходящей кандидатуры на данную должность не было,

и, назначив мне полугодовой испытательный срок с зарплатой, лишь ненамного превышавшей зарплату рядового программиста «Вектора», Петров, по сути, ничем не рисковал. Брал он меня на эту должность, руководствуясь принципом: «Кинем щенка в воду. Выплывет - хорошо, а утонет - не жалко». Но я-то «щенком» себя не считал. Первые месяцы работы в «Векторе» показались мне адом. Я не знал даже, что такое бухгалтерская проводка. А продемонстрировать клиенту свою несостоятельность я не имел права. Приходилось лгать, притворяться, изворачиваться. И это было унижением. Этого унижения я Петрову не прощу никогда.

На то, чтобы полностью войти в курс дела, у меня ушёл год. Мой аналитический ум позволил мне освоиться с банковским делом фактически без посторонней помощи. Я месяцами пропадал в командировках, мне непременно нужно было доказать и себе, и другим, что и в этой сфере я на многое способен. Жажда успеха была настолько сильной, что я перестал заниматься делами семьи, и мне пришлось развестись с женой.

Петров оценил моё рвение и сделал меня техническим директором «Вектора». Я стал вторым лицом в компании. А через несколько лет я фактически стал *первым* лицом на фирме.

Сегодня Алексей Никодимович Петров - фигура скорее номинальная. Петров - сибарит. Бизнес его интересует не как процесс, а как средство удовлетворения своих потребностей. Он человек ограниченный, его вполне удовлетворяет годовой доход в ХХХ долларов, пятикомнатная квартира в Москве, автомобиль БМВ и небольшой особняк в Доломитовых Альпах. Он, по сути дела, прекратил заниматься делами, проводя большую часть времени в этом самом особнячке.

Благополучие «Вектора» обманчивое. Петров стал тормозом собственного бизнеса. Он не прилагает усилий к расширению клиентской базы, полагая, что старые клиенты от него никуда не денутся. Петров не поощряет предлагаемые мною новшества, направленные на развитие фирмы. Он надеется на свои старые связи, помогавшие ему много лет выигрывать тендеры. Но теперь-то это уже не столько его связи, сколько мои, и при решении серьёзных вопросов банки-клиенты предпочитают иметь дело именно со мной. Виноват в этом Петров сам, фактически передоверив мне управление фирмой. К тому же, раздражение клиентов против «падающей» время от времени АБС настолько велико, что наиболее крупные из них начали переговоры с конкурентами «Вектора». Но я и только я знаю, что нужно сделать, чтобы фирма зажила новой жизнью.

В рядах сотрудников «Вектора» зреет глухое недовольство генеральным. Он надеется на свои «патерналистские» методы работы с персоналом, не чувствуя, что «отцом родным» для большинства сотрудников он уже не является. Стагнация в развитии фирмы привела к тому, что уровень оплаты труда стал уже ниже, чем в компаниях-конкурентах. И на этом фоне я как технический директор начинаю приобретать всё больший авторитет. Если бы генерального выбрали всеобщим голосованием, очень многие отдали бы се-

годня свой голос не за Петрова, а за меня. Я поощряю эти настроения, с одной стороны, устанавливая все более тесные контакты с сотрудниками, с другой - не упускаю случая, чтобы выставить напоказ непрофессионализм и отсталость Петрова.

Откровенно говоря, я столько вложил в «Вектор» сил и стольким пожертвовал ради будущего компании, что считал бы справедливым, если в один прекрасный момент стал бы хозяином фирмы и реализовал намеченную программу развития.

У Петрова, хотя и притупившееся, но неплохое аппаратно-номенклатурное чутьё. Думаю, что он почуял опасность. Я пока не знаю, что конкретно он может предпринять, но ожидаю демарша с его стороны. Однако кое-чего Петров не знает. Он не знает о козырных картах в моём рукаве.

Самый неблагоприятный исход для меня - это увольнение под благовидным предлогом. Что ж, я готов уйти из компании и увести за собой часть сотрудников. Ключевых сотрудников! Я уже зарегистрировал новую фирму под названием «Корвет» и новую торговую марку. Кое-кто из руководства банков- клиентов готов посодействовать при участии «Корвета» в тендерах. Мною произведено копирование всех «исходников» АБС «Вектор», причём так, что доказать факт кражи интеллектуальной собственности будет практически невозможно. Возглавив фирму «Корвет», я готов полностью вытеснить «Вектор» с рынка и завоевать новые рынки. Единственная загвоздка заключается в том, что для старт-апа у меня не хватает наличных средств.

Вопросы для работы с кейсом

1. Является ли конфликт, описанный в ситуации, конструктивным или деструктивным?
2. К какому типу относится данный конфликт - внутриличностный, межличностный, между личностью и группой?
3. Данный конфликт носит открытый характер или закрытый?
4. На каком этапе развития находится данный конфликт?
5. Какой вклад сделал каждый участник конфликта в развитие фирмы?
6. Какие последствия могут ожидать фирму, если каждый участник конфликта реализует свои потенциальные планы?
7. На чьей вы стороне? Почему?
8. Можно ли на данном этапе разрешить конфликт, избежав негативных последствий для компании?

Кейс-задание 3. Менеджер по кадрам

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как бы вы поступили в данной ситуации?
2. Объясните свое поведение.

Кейс-задание 4. Начальник отдела

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.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как вы поступите в этом случае?
2. Объясните свое поведение.

Кейс-задание 5. Конфликт между сотрудницами

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопросы для работы с кейсом

1. В чем причина конфликта?
2. Определите тип конфликта.

Кейс-задание 6. Несогласованный прием на работу

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопросы для работы с кейсом

1. Как бы вы поступили на месте руководителя?
2. Проиграйте возможные варианты.

Кейс-задание 7. Критика на служебном совещании

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопросы для работы с кейсом

1. В чем причина конфликта?
2. Определите тип конфликта.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №35

Тема: «Тестовый анализ студентов на степень подверженности стрессам»

Цель работы: Определить уровень стрессоустойчивости студентов учебной группы, ознакомиться с методами снятия стресса.

Оснащение: практикумы, кейс-стади, психологические тесты.

Этапы выполнения работы:

1. Решение ситуационных задач (кейс-стади) по теме «Управление стрессами» (Приложение 1).
2. Выполнение упражнения «Шкала оценок социальной адаптации».
3. Выполнение упражнения «Тест на стрессоустойчивость».
4. Оформите работу, сделайте выводы.

Приложение 1

Кейс-задача 1

«Работники компании GENERAL MOTORS (GM) вышли на забастовку с требованиями: «МЕНЬШЕ РАБОТЫ - МЕНЬШЕ ДЕНЕГ»

Ситуация.

Все большее распространение получает «временная занятость», когда компании сокращают персонал, «выбрасывая людей на улицу». Это лишает работников уверенности в завтрашнем дне, получении стабильного заработка и определенного социального статуса. В этих условиях странно видеть колонны бастующих рабочих компании *General Motors* с лозунгами «Меньше работы — меньше денег».

В середине 90-х гг. компания значительно сократила численность занятых, передав часть их функций оставшимся работникам. Сверхурочная работа стала обязательной для подавляющей части персонала; продолжительность рабочей недели некоторых сотрудников доходила до 66 ч. Компании выгоднее было оплачивать сверхурочные работы, чем держать дополнительных работников. Зарплаты рабочих, находящихся на повременной системе оплаты, составляли в среднем 53 000 долл. в год. К тому же компания предоставляла им различные льготы на сумму около 35 000 долл.

Однако, несмотря на высокие заработки, работники испытывали чувство глубокой неудовлетворенности и усталости, которое со временем нарастало. Один из работников так описывал свои ощущения: «Складывается впечатление, будто единственное, что я делаю — это работаю, сплю, и потом вновь возвращаюсь на работу».

Вопросы для обсуждения.

1. Какое отношение данная ситуация имеет к стрессу?
2. Каковы ее последствия:
 - для организации?
 - для работников?
3. Насколько данная ситуация характерна для российских организаций гостиничного сервиса?

Кейс-задача 2

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций.

Интервью с генеральным директором № 1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором № 2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вопросы для обсуждения.

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?

2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.

Кейс-задача 3

Прочитайте знаменитую басню А.Крылова «Ларчик».

Случается нередко нам
И труд и мудрость видеть там,
Где стоит только догадаться
За дело просто взяться.

К кому-то принесли от мастера Ларец.
Отделкой, чистотой Ларец в глаза кидался;
Ну, всякий Ларчиком прекрасным любовался.
Вот входит в комнату механики мудрец.
Взглянув на Ларчик, он сказал: "Ларец с секретом,
Так; он и без замка;
А я берусь открыть; да, да, уверен в этом;
Не смейтесь так исподтишка!
Я отыщу секрет и Ларчик вам открою:
В механике и я чего-нибудь да стою".
Вот за Ларец принялся он:
Вертит его со всех сторон
И голову свою ломает;
То гвоздик, то другой, то скобку пожимает.
Тут, глядя на него, иной
Качает головой;
Те шепчутся, а те смеются меж собой.
В ушах лишь только отдается:
"Не тут, не так, не там!" Механик пуще рвется.
Потел, потел; но, наконец, устал,
От Ларчика отстал
И, как открыть его, никак не догадался:
А Ларчик просто открывался.

Вопросы для обсуждения.

1. О каком настрое идет речь, который мешать найти выход из создавшейся ситуации?
2. Какой настрой помогает человеку выходить из самых безнадежных ситуаций?

Кейс-задача 4

Прочитайте известный рассказ А.П.Чехова «Смерть чиновника».

В один прекрасный вечер не менее прекрасный экзекутор, Иван Дмитрич Червяков, сидел во втором ряду кресел и глядел в бинокль на «Корневиль-

ские колокола». Он глядел и чувствовал себя на вершине блаженства. Но вдруг... В рассказах часто встречается это «но вдруг». Авторы правы: жизнь так полна внезапностей! Но вдруг лицо его поморщилось, глаза подкатились, дыхание остановилось... он отвел от глаз бинокль, нагнулся и.. апчхи!!! Чихнул, как видите. Чихать никому и нигде не возбраняется. Чихают и мужики, и полицеймейстеры, и иногда даже и тайные советники. Все чихают. Червяков несколько не сконфузился, утерся платочком и, как вежливый человек, поглядел вокруг себя: не обеспокоил ли он кого-нибудь своим чиханьем? Но тут уж пришлось сконфузиться. Он увидел, что старичок, сидевший впереди него, в первом ряду кресел, старательно вытирал свою лысину и шею перчаткой и бормотал что-то. В старичке Червяков узнал статского генерала Бризжалова, служащего по ведомству путей сообщения.

«Я его обрызгал! — подумал Червяков. — Не мой начальник, чужой, но все-таки неловко. Извиниться надо».

Червяков кашлянул, подался туловищем вперед и зашептал генералу на ухо:

— Извините, ваше — ство, я вас обрызгал... я нечаянно...

— Ничего, ничего...

— Ради бога, извините. Я ведь... я не желал!

— Ах, сидите, пожалуйста! Дайте слушать!

Червяков сконфузился, глупо улыбнулся и начал глядеть на сцену. Глядел он, но уж блаженства больше не чувствовал. Его начало помучивать беспокойство. В антракте он подошел к Бризжалову, походил возле него и, поборовши робость, пробормотал:

— Я вас обрызгал, ваше — ство... Простите... Я ведь... не то чтобы...

— Ах, полноте... Я уж забыл, а вы всё о том же! — сказал генерал и нетерпеливо шевельнул нижней губой.

«Забыл, а у самого ехидство в глазах, — подумал Червяков, подозрительно поглядывая на генерала. — И говорить не хочет. Надо бы ему объяснить, что я вовсе не желал... что это закон природы, а то подумает, что я плюнуть хотел. Теперь не подумает, так после подумает!..»

Придя домой, Червяков рассказал жене о своем невежестве. Жена, как показалось ему, слишком легкомысленно отнеслась к происшедшему; она только испугалась, а потом, когда узнала, что Бризжалов «чужой», успокоилась.

— А все-таки ты сходи, извинись, — сказала она. — Подумает, что ты себя в публике держать не умеешь!

— То-то вот и есть! Я извинялся, да он как-то странно... Ни одного слова путного не сказал. Да и некогда было разговаривать.

На другой день Червяков надел новый вицмундир, постригся и пошел к Бризжалову объяснить... Войдя в приемную генерала, он увидел там много просителей, а между просителями и самого генерала, который уже начал прием прошений. Опросив несколько просителей, генерал поднял глаза и на Червякова.

— Вчера в «Аркадии», ежели припомните, ваше — ство, — начал докладывать экзекутор, — я чихнул-с и... нечаянно обрызгал... Изв...

— Какие пустяки... Бог знает что! Вам что угодно? — обратился генерал к следующему просителю.

«Говорить не хочет! — подумал Червяков, бледнея. — Сердится, значит... Нет, этого нельзя так оставить... Я ему объясню...»

Когда генерал кончил беседу с последним просителем и направился во внутренние апартаменты, Червяков шагнул за ним и забормотал:

— Ваше — ство! Ежели я осмеливаюсь беспокоить ваше — ство, то именно из чувства, могу сказать, раскаяния!.. Не нарочно, сами изволите знать-с!

Генерал состроил плаксивое лицо и махнул рукой.

— Да вы просто смеетесь, милостисдарь! — сказал он, скрываясь за дверью.

«Какие же тут насмешки? — подумал Червяков. — Вовсе тут нет никаких насмешек! Генерал, а не может понять! Когда так, не стану же я больше извиняться перед этим фанфароном! Чёрт с ним! Напишу ему письмо, а ходить не стану! Ей-богу, не стану!»

Так думал Червяков, идя домой. Письма генералу он не написал. Думал, думал, и никак не выдумал этого письма. Пришлось на другой день идти самому объяснять.

— Я вчера приходил беспокоить ваше — ство, — забормотал он, когда генерал поднял на него вопрошающие глаза, — не для того, чтобы смеяться, как вы изволили сказать. Я извинялся за то, что, чихая, брызнул-с..., а смеяться я и не думал. Смею ли я смеяться? Ежели мы будем смеяться, так никакого тогда, значит, и уважения к персонам... не будет...

— Пошел вон!! — гаркнул вдруг посиневший и затрясшийся генерал.

— Что-с? — спросил шёпотом Червяков, млея от ужаса.

— Пошел вон!! — повторил генерал, затопав ногами.

В животе у Червякова что-то оторвалось. Ничего не видя, ничего не слыша, он попятился к двери, вышел на улицу и поплелся... Придя машинально домой, не снимая вицмундира, он лег на диван и... помер.

Вопросы для обсуждения.

От чего умирает главный герой рассказа, мелкий чиновник?

Какие выводы из этого следуют?

Приложение 2

Шкала оценок социальной адаптации.

Указания: отметьте каждое событие в вашей жизни, имевшее место в предыдущем году. Сложите полученные баллы. Сумма в 150 или менее баллов означает относительно небольшое количество перемен в жизни и низкую восприимчивость к нарушениям здоровья, вызываемым стрессом в последу-

ющие два года. Сумма выше 300 увеличивает эти шансы почти до 80% в соответствии со статистической моделью прогнозирования Холмса — Раэ.

Жизненное событие	Среднее значение
1. Смерть супруга (или супруги)	100
2. Развод	73
3. Раздельное жительство супругов по приговору суда	65
4. Содержание в тюрьме или ином исправительном заведении	63
5. Смерть близкого родственника	63
6. Серьезное телесное повреждение или болезнь	53
7. Вступление в брак	50
8. Увольнение с работы	47
9. Восстановление отношений с супругом (супругой)	45
10. Уход на пенсию	45
11. Крупные перемены в здоровье или поведении члена семьи	44
12. Беременность	40
13. Сексуальные затруднения	39
14. Появление нового члена семьи (например, рождение, усыновление, приезд старшего родственника и т.п.)	39
15. Крупная перестройка в бизнесе (например, слияние, реорганизация, банкротство и т.д.)	39
16. Крупные изменения финансового положения (например, стало гораздо хуже или гораздо лучше, чем обычно)	38
17. Смерть близкого друга	37
18. Переход на совершенно иной вид работы	36
19. Резкое изменение количества споров с супругой (например, их стало больше или меньше, чем обычно, по поводу воспитания детей, личных привычек и т.д.)	35
20. Получение закладной на сумму более 10 тыс. долл. (например, покупка дома, фирмы и т.д.)	31
21. Потеря права выкупа закладной или погашения ссуды	30
22. Крупные перемены в служебном положении на работе (повышение, понижение, переход на аналогичную должность)	29
23. Уход сына или дочери из дома (например, вступление в брак, поступление в колледж и т.д.)	29
24. Натянутые отношения с родней мужа или жены	29
25. Выдающиеся личные достижения	28
26. Начало и прекращение женой работы вне дома	26

27. Начало или прекращение официального образования	26
28. Резкие изменения жизненных условий (например, постройка нового дома, перестройка, ухудшение жилища или ближайшего района)	25
29. Пересмотр личных привычек (одежды, манер, связей и т.д.)	24
30. Трудные отношения с боссом	23
31. Серьезные изменения времени работы	20
32. Изменение местожительства	20
33. Переход в новую школу	20
34. Крупные изменения в обычном типе и продолжительности отдыха	19
35. Резкие изменения в религиозной активности (например, значительно больше или значительно меньше, чем обычно)	19
36. Резкие изменения в общественной активности (например, посещение клубов, дансингов, кинотеатров, знакомых, и т.д.)	18
37. Получение закладной или ссуды менее 10 тыс. долл. (например, покупка автомобиля, телевизора, холодильника и т.д.)	17
38. Серьезные изменения в привычках сна (значительно больше или значительно меньше сна, изменение времени сна)	16
39. Резкое изменение числа встреч членов семьи (например, значительно больше или значительно меньше, чем обычно)	15
40. Резкое изменение привычек приема пищи (значительно большее или значительно меньшее количество или совсем другие часы приема пищи или окружение)	15
41. Отпуск	13
42. Рождество	12
43. Небольшие правонарушения (например, безбилетный проезд, переход улицы в неустановленном месте, нарушение общественного порядка и т.д.)	11

Приложение 3

Тест на стрессоустойчивость

Методика определения стрессоустойчивости позволяет понять, насколько вы готовы к деятельности, связанной со стрессами, и не требуется

ли вам предпринимать меры по ее развитию (это достигается путем посещения тренингов и т.д.). В наше время оценка стрессоустойчивости нередко проводится при приеме на работу, поскольку многие специальности требуют высокой степени нервного напряжения.

Предлагаем простую диагностику стрессоустойчивости, которая позволит выявить ваш уровень раздражительности и способности к самоконтролю. В данном случае на любой вопрос вам предлагается три одинаковый варианта ответов:

- "да, безусловно" - 3 балла;
- "да, но не очень" - 1;
- "нет, ни в коем случае" - 0.

По окончанию ответов суммируйте баллы. Главное – будьте честны сами с собой, ведь это - тест самооценки стрессоустойчивости, и ваша искренность в данном случае очень важна.

Вопросы:

1. Раздражает ли вас смятая страница в газете, на которой напечатана интересная для вас статья?
2. Вызывает ли неприязнь женщина "в годах", которая одета как молодая девушка?
3. Неприятна ли вам чрезмерная близость собеседника при беседе?
4. Вызывает ли раздражение женщина, которая курит в общественном месте или на улице? Раздражает ли вас человек, кашляющий в Вашу сторону?
5. Испытываете ли вы неприязнь при виде человека, грызущего ногти?
6. Испытываете ли вы раздражение, если кто-то смеется невпопад?
7. Вас охватывает волна недовольства, когда некто учит вас жизни?
8. Вы испытываете раздражение, если ваша вторая половина постоянно опаздывает?
9. Вас раздражают люди в кинотеатре, которые постоянно вертятся и комментируют фильм?
10. Вы крайне раздражаетесь, когда вам пересказывают сюжет книги, которую вы планируете прочесть?
11. Вы внутренне негодуете, когда Вам дарят ненужные вещи?
12. Вас раздражает громкий разговор или беседа по телефону в общественном транспорте?
13. Вы испытываете неприязнь, ощущая у кого-то сильный запах духов?
14. Вас раздражает человек, активно жестикулирующий во время разговора?

15. Негодуете ли вы, когда люди вставляют в речь иноязычные слова?

Тест окончен, подсчитайте сумму полученных баллов, перед тем как проверить результаты стрессоустойчивости по тесту.

- **более 36 баллов.** Ваш уровень стрессоустойчивости – низкий, из колеи вас может вышибить любая, порой даже сама невинная деталь. Многое вокруг может запросто испортить вам настроение, и вернуть его порой бывает трудно. Вам рекомендуется пройти любой тренинг для повышения стрессоустойчивости, чтобы улучшить качество жизни.

- **от 13 до 36.** Ваш уровень стрессоустойчивости – средний. Вы являетесь человеком, который в целом неплохо справляется со стрессовыми ситуациями, но если случится что-то серьезное, это может привести к нервному срыву.

- **менее 13.** Ваш уровень стрессоустойчивости – высокий. Для того чтобы вывести вас, нужно действительно серьезное событие. Вы легко переносите невзгоды и лояльны к окружающим. Главное, не слишком увлекайтесь таким отстраненным отношением: ваши близкие могут принять это на свой счет.

Список использованных источников

Основная литература

1. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511964> (дата обращения: 16.06.2023)..

2. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514107>.

3. Скобкин, С. С. Менеджмент в туризме : учебник и практикум для среднего профессионального образования / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 366 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10542-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517930>.

Дополнительная литература:

1. Гапоненко, А. Л. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко ; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16885-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531958>.

2. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 289 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16973-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532132>.

3. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513144>.

Нормативно-правовые акты:

1. Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. N 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»;

2. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 11.06.2021) «О защите прав потребителей»;

3. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 N 2129-р (ред. от 23.11.2020) «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года».

Интернет ресурсы

1. Российская Государственная Библиотека. Форма доступа: <http://rsl.ru>

2. Программы по обеспечению подбора и управления кадрами. Форма доступа: <http://www.podborkadrov.ru>;

3. Сообщество HR-менеджеров. Форма доступа: <http://www.HR – portal.ru>;

4. Профессиональный сайт для HR: книги, информация о семинарах и тренингах. Форма доступа: <http://www.hrc.ru>;

5. Новости, статьи, форум, делопроизводство, подбор персонала, аналитические материалы – для менеджеров по персоналу. Форма доступа: <http://www.kadrovik-praktik.ru>;

6. Статьи по актуальным проблемам управления персоналом. Форма доступа: <http://www.hro.ru>.

7. Журнал о кадровом менеджменте Hrm.ru. Форма доступа: <http://www.hrm.ru>;

8. Электронный журнал HR-Journal. Форма доступа: <http://www.hr-journal.ru>;

9. Деловой интернет-журнал Технология успеха. Форма доступа: <http://www.pplus.ru>.

10. Справочная правовая система «Консультант Плюс» / правовые ресурсы; обзор изменений законодательства; актуализированная справочная информация. Форма доступа: <http://www.consultant.ru>

11. Справочная правовая система «Гарант» / правовые ресурсы; экспертные обзоры и оценка; правовой консалтинг. Форма доступа: <http://www.garant.ru>

12. Электронный ресурс «Менеджмент в России и за рубежом». Форма доступа: <http://www.mevriz.ru/>

13. Электронный ресурс «Экономический портал» Форма доступа: www.economicus.ru

14. Электронный ресурс «Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Форма доступа: www.ecsocman.edu.ru

15. Научная электронная библиотека – доступны электронные версии статей журналов. Форма доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp> -

16. Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе». Форма доступа: <http://www.aup.ru/library/> -

17. Официальный сайт Международной организации по стандартизации ИСО. Форма доступа: <http://www.iso.ch>

18. Все гостиницы Москвы и России, описание, телефоны, услуги бронирования гостиниц. Форма доступа: <http://www.all-hotels.ru/> -

19. Портал профессионалов гостиничного бизнеса «Frontdesk.ru». Форма доступа: <http://www.frontdesk.ru/>

20. Российская гостиничная ассоциация. Форма доступа: <http://www.rha.ru/> -

21. Федерация рестораторов и отельеров. Форма доступа: <http://www.new.frio.ru/>